

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع

## أثر التمكين في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتيسمسيلت-

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ل م د في علوم التسيير

- تخصص: ادارة اعمال-

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

\* بوزكري الجيلالي

• بلهواري حميدة

• داد عائشة

لجنة المناقشة

الأستاذ: عيسى سماعيل.....رئيسا

الأستاذ: بوزكري الجيلالي..... موقرا و مشرفا

الأستاذ: العيداني الياس.....ممتحنا

السنة الجامعية 2018/2017

## الشكر

الحمد لله الذي استسلم كل شيء لقدرته

الحمد لله الذي تواضع كل شيء لعظمته

الحمد لله الذي خضع كل شيء لملكه

اتقدم بالشكر الى الله سبحانه وتعالى الذي بقدرته تمكنا من اتمام هذا العمل المتواضع.

وبالشكر الجزيل للأستاذ المشرف بوزكري جيلالي على ما قدمه لنا

وله ببذل علينا بنصائحه وإرشاداته جزاء الله خيرا

وعمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

وكذلك نشكر الأستاذ هداد ناصر على توجيحاته القيمة

كما لا انسى كل من ساهم وساعد في اتمام هذا العمل كل كديد برحان

بدواني رزقي عجلي والاف جمال

فجزيل الشكر لكم جميعا



## الاهداء

اهدي عملي ونجاحي وثمره جسدي الى امي العزيزة الذي وفرت لي

وسائل

وأسباب الفلاح والنجاح طيلة مشواري الدراسي حفظها الله وزاد من

فضلها وأطال في عمرها

إلى روح والدي الغالي أسكنه فسيح جنانه

إلى أخواتي فضيلة ونصيرة وأولادها (أسامة ويوسف) وفتيحة

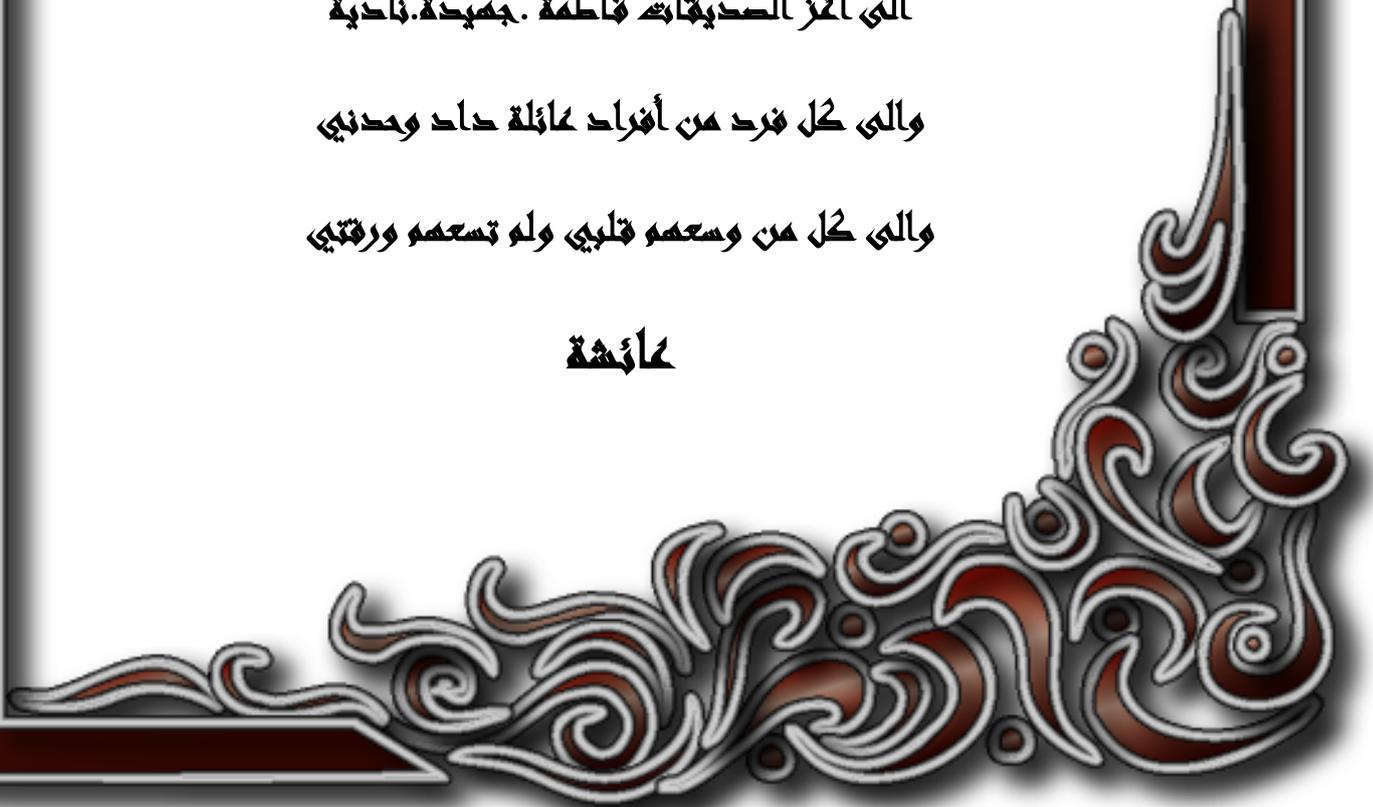
إلى أخي عبد القادر وزوجته. وأحمد وجمال

إلى اخي الصديق فاطمة . جميلة. نادية

والى كل فرد من أفراد عائلة داد وحمدني

والى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

عائشة



## الاهداء

اهدي هذا الجهد والعمل إلى.....

من قال بحقهما الله "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة"

والذي.....برا وإحسانا

أخواتي وإخواني.....أهقأ وأصدقأ

إخلاصا ووفأ

كل من كان له الفضل بمساعدتي في إتمام هذا العمل

جزأهم الله خير الجزأ

حميدة



## ملخص

يعد التمكين، من المواضيع الإدارية الحديثة، الذي برز في أواخر الثمانينيات، ولاق رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات، وقد ظهر وتزايد الاهتمام به، نظراً لارتباطه بعدة قضايا مهمة، على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، عمل الفريق، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها التنافسية، بما فيها كالمؤسسة الخدمية كمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجانب.

وبالنظر لخضوع هذه المؤسسة لآليات الأوامر من أعلى إلى أسفل، وإجراءات البيروقراطية، كان لزاماً عليها أن تجدد ذاتها، وذلك بانتهاجها لأساليب التمكين ومتطلباته، حتى تتمكن من تحسين أدائها. بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجانب بتسمييلت.

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، إذ تم توزيع 59 استبانة استرد منها 50 استبانة، واستبعد منها 20، وعدت 30 استبانة صالحة للتحليل.

وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. وجود علاقة طردية قوية بين التمكين والأداء تحت مستوى معنوية ( $a < 0.05$ )

وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين لما لذلك من دور بارز في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات بشكل عام، وكذلك الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم من أجل تحسين مستوى أدائهم.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين، الأداء، تحسين الأداء، تقييم الأداء

الصفحة	العنوان
I-II	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة المحتويات
أ/و	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: إطار مفاهيمي للتمكين</b>	
2	تمهيد
8-3	<b>المبحث الأول : ماهية التمكين و أهميته</b>
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التمكين
5	المطلب الثاني: أهداف التمكين ومبادئه
7	المطلب الثالث: خصائص التمكين وأساليبه
8	المطلب الرابع: محاور التمكين
16-9	<b>المبحث الثاني: متطلبات التمكين وخطواته وأشكاله ومراحله</b>
9	المطلب الأول: متطلبات التمكين
10	المطلب الثاني: خطوات تنفيذ التمكين وأساسياته
13	المطلب الثالث: أشكال التمكين وتصنيفاته
16	المطلب الرابع: مراحل التمكين
17	<b>المبحث الثالث: معوقات التمكين وقواعد التي تحكمه وفوائده</b>
17	المطلب الأول: معوقات التمكين
18	المطلب الثاني: فوائد التمكين

20	المطلب الثالث: القواعد والمبادئ التي تحكم عملية التمكين الفعال
21	المطلب الرابع: عوامل النجاح والفشل في عملية التمكين
23	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الأسس النظرية لتحسين الأداء</b>	
25	تمهيد
32-26	<b>المبحث الأول: ماهية الأداء</b>
26	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه
28	المطلب الثاني: مستويات الأداء وقياسه
29	المطلب الثالث: معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه
32	المطلب الرابع: عناصر الأداء ومحدداته
33	<b>المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء</b>
33	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
34	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه
35	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ومراحله
36	المطلب الرابع: عناصر تقييم الأداء وفوائده
37	<b>المبحث الثالث: تحسين الأداء</b>
37	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
38	المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء
39	المطلب الثالث: منهج ستة سيجما لتحسين الأداء
42	المطلب الرابع: أثر تمكين العاملين على كل من الموظف والمنظمة
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التمكين في تحسين أداء مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء</b>	
46	تمهيد

52-47	المبحث الأول : تقديم للمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء
47	المطلب الأول:تعريف المؤسسة على المستوى الوطني
48	المطلب الثاني:تعريف الصندوق للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمى
49	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام كل المصالح
52	المطلب الرابع:الخدمة المقدمة للمؤمنين
53	المبحث الثاني:الاستبيان
53	المطلب الأول:مجتمع الدراسة والأهداف المستخدمة في الدراسة
55	المطلب الثاني: المعالجة الاحصائية المستخدمة
55	المطلب الثالث:صدق وثبات الاستبيان
56	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
56	المطلب الأول: تحليل جزء البيانات الشخصية
60	المطلب الثاني:تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة
62	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع
63	المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات
67	خاتمة عامة
70	قائمة المصادر و المراجع
-	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	أشكال التمكين	1.1
32	العوامل المؤثرة عي الأداء	1.2
57	توزيع افراد العينة حسب الجنس	1.3
58	توزيع افراد العينة حسب السن	2.3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	متطلبات التمكين	1.1
29	المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء	1.2
54	درجات مقياس الدراسة	1.3
54	مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية	2.3
55	صدق وثبات الاستبيان	3.3
56	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	4.3
61	تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة	5.3
62	تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع	6.3



مقدمة عامة:

شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاسات ايجابية على إدارة الموارد البشرية بتفرعاتها المختلفة، فمنذ الثمانينيات، ومفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الاكاديميين، والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية لاسيما في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المصاحبة للمنافسة العالمية إذ تبنت معظم المنظمات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح.

في ظل التعبير عن فشل أو نجاح المنظمات أصبح الاهتمام بالإنسان وبإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال والتقنية والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة غير ملموسة فهو بحر من المواقف والانطباعات والدوافع التي لاترى وتصعب ملاحظتها وقياسها لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة. كما أن الاهتمام بتمكين العاملين من حيث تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات يعتبر عنصراً أساسياً لإنجاح المؤسسات وهذا ما ينعكس بالنتيجة النهائية على أداءها.

وقد أصبح مفهوم التمكين موضوع اهتمام، لترسيخ روح المسؤولية لدى العاملين، وبيان اثر التمكين في تحسين أداء المؤسسات، من خلال تحفيزهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار وإعادة التفكير بالهياكل التنظيمية الهرمية، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين.

ويتم من خلال التمكين طرح أفكار جديدة من قبل العاملين وليس اقتصار طرح الأفكار وتنفيذها على الإدارة العليا، حيث أن العاملين هم الأقرب إلى العمل في سير العمل وهم الأقدر على معرفة ما يحتاج العمل من تطوير بقدر أدق من الإدارة العليا التي لا تعيش الواقع العملي، فان المنظمة التي تطبق مفهوم التمكين هي الأقدر على تحقيق التميز والنجاح.

و يعد الأداء من المواضيع التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة حيث إن امتلاك خطة إستراتيجية كفؤة قد لا يكفي لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت على نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء المتميز بحيث تكون مخرجات هذا الأداء السمة والسبب في بقاء المؤسسة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية.

## الإشكالية:

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

"ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسات عموماً والمؤسسات الجزائرية بالخصوص؟"

## الأسئلة الفرعية:

لتبسيط الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو أثر المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين، وأداء المؤسسات.
- ✓ ما هو أثر تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين، وأداء المؤسسات.
- ✓ ما هو أثر إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل في تحسين أداء العاملين، وأداء المؤسسات.
- ✓ هل تختلف آراء المستجوبين لأثر تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسات تبعاً للمتغيرات الشخصية.

## فرضيات الدراسة:

بناءً على ما سبق وفي ضوء الدراسات السابقة والملاحظات، تم تحديد الفرضيات لقياس أثر التمكين على تحسين الأداء.

- ✓ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، ومن ثم أداء المؤسسات.
- ✓ تفويض السلطة يحسن من أداء العاملين، وأداء المؤسسات.
- ✓ إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل يساهم في تحسين أداء العاملين، وأداء المؤسسات.
- ✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجوبين لأثر تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسات تبعاً للمتغيرات الشخصية.

## أهمية البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى إيضاح أهمية موضوع التمكين، والتي تمكن في النقاط التالية:

- . تستمد الدراسة الحالية أهميتها بعلاقتها بموضوع يتسم بالحدثة ويعد احد ابرز المواضيع المعاصرة والجوهرية لان موضوع التمكين موضوع مهم في زمن العولمة وثورة المعلومات المعرفية.
- . موضوع التمكين له أهمية كبيرة خاصة لارتباطه بمجموعة من القضايا المهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها.

### أهداف البحث:

- يهدف موضوع دراستنا إلى محاولة تقديم صورة عن التمكين في المؤسسات.
- . تحديد مفهوم التمكين مع إظهار علاقته بالموظفين .
- . معرفة مدى تأثير التمكين على تحسين أداء المؤسسة وكذا اثر التمكين على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء بتسمييلت
- . يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة الاهتمام العلمي لتمكين الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة.
- تقديم الإطار العام للتمكين من خلال خطواته التي يمكن استغلالها استغلالا ميدانيا.
- . معرفة أهمية تقييم الأداء.

### أسباب اختيار الموضوع:

- إن دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة لأسباب ودوافع أدت إلى التطرق إليه أهمها
- . التخصص يفرض هذا النوع من الدراسات ومدى أهميته في الوقت الراهن.
- . تشجيع هذا النوع من الدراسات.

. المواضيع المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف تم التطرق إليه في كتب الإدارة في أشكال كثيرة ومتعددة لكن موضوع التمكين مازال لم يؤخذ قدرا كافيا من الاهتمام من طرف الباحثين.  
. من اجل تقديم مساهمة في موضوع التمكين بهدف إثراء المكتبة بهذا الموضوع أملين أن يفيد القارئ.

### منهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري للإحاطة بالأطر والأبعاد النظرية المتعلقة بالتمكين، أما في الجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتسمييلت بهدف معرفة اثر التمكين في تحسين أداء المؤسسة وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة بالاعتماد على الاستبيان.

### حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية الدراسة، ستكون حدود الدراسة كما يلي:

**الحدود الموضوعية:** تستهدف هذه الدراسة بشكل أساسي معالجة اثر التمكين على تحسين أداء المؤسسة أي المغير المستقل التمكين والمتغير التابع تحسين الأداء.

**الحدود المكانية:** يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة اثر التمكين على تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تيسمسيلت.

**الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة بداية من شهر فيفري إلى شهر افريل سنة 2018.

### الدراسات السابقة:

1. دراسة (طالب أبو عليم، 2014) بعنوان اثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، ومن أهم النتائج المتوصل إليها . وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرة التمكين الإداري تحت مستوى معنوية

. يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الادراي على متغير الأداء التنظيمي.

2. دراسة (بوزيان أم كلثوم، 2017/2016) بعنوان تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، قسم علوم التسيير، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ارتباط ايجابي وقوي بين أبعاد التمكين وعناصر ثقافة الجودة الشاملة في كل مؤسسة محل الدراسة.

3. دراسة (محمد السعيد جوال، 2015/2014) بعنوان التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات

الاقتصادية، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها . يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة.. يتحقق التمكين الهيكلية بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة.

4. دراسة (كريمة توفيق 2008/2007) بعنوان تمكين العاملين شركة الاسمنت بصور الغزلان رسالة ماجستير، جامعة جزائر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، ومن أهم النتائج المتوصل إليها . إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين

ما يلاحظ على الدراسات السابقة أن البعض منها ركز على موضوع التمكين في حد ذاته كمفهوم إداري معاصر، ومنها مراكز على الأداء ، ومنها ما ركز على الربط بينهما وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إن دراستنا حاولت تسليط الضوء على اثر تبني المنظمات لمفهوم التمكين على تحسين أداء العاملين وبذلك قمنا بدراسة متغيرين إداريين مهمين من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية.

## هيكل الدراسة:

أما التقسيم المنهجي للدراسة فقد قسمناها كما يلي:

الفصل الأول بعنوان إطار مفاهيمي للتمكين واشتمل على ثلاثة مباحث حاولنا في المبحث الأول دراسة ماهية التمكين وأهميته وتطرقنا في المبحث الثاني إلى متطلبات التمكين وأشكاله أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى القواعد والمبادئ التي تحكم عملية التمكين الفعال وفوائده.

الفصل الثاني تحت عنوان الأسس النظرية للأداء ويحتوي ثلاثة مباحث المبحث الأول قدمنا فيه ماهية الأداء.

أما المبحث الثاني بعنوان ماهية تقييم الأداء وتطرقنا في المبحث الثالث إلى علاقة التمكين بتحسين الأداء.

الفصل الثالث تناول هذا الفصل دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من خلال استعراض أهم المصالح وفروعها ومحاولة إسقاط محتوى الدراسة النظرية عليها

وأخيرا اختتمنا هذه الدراسة ككل بخاتمة أكدنا فيها على النقاط الرئيسية التي انطوى عليها موضوع البحث، مع إرفاقنا بأهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال معالجتنا له، وكذلك بجملة من التوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة لمعالجة بعض السليبيات الملاحظة

الفصل الأول

إطار مفاهيمي للتمكين

## تمهيد

طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين وهو مفهوم بدا طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة في المؤسسات. إن المفهوم مشتق من كلمة Power أي القوة، ومعناها اللغوي التمكين وعندما نعرف التمكين بمفهوم إداري فعالية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي ، وتحريره من الضغط المحدد عن طريق التعليمات , ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية أرائه، وقراراته، وتطبيقاته.

وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الإدارة هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية، المسؤولية، المعرفة المظهر، التكنولوجيا.

حاولنا في هذا الفصل التعرف على ماهية التمكين ،خطواته،عوامل النجاح والفشل واهم متطلباته بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: ماهية التمكين وأهميته.

المبحث الثاني: متطلبات التمكين وأشكاله وخطواته و مراحل

المبحث الثالث: القواعد والمبادئ التي تحكم عملية التمكين الفعال وفوائده.

### المبحث الأول: ماهية التمكين وأهميته.

تعددت تعريفات التمكين بقدر تعدد مناهج الفكرية والنظرات الفلسفية تجاهه ، فهو احد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق مبدأ الإدارة المقترحة ، بين اختلافه وجهات النظر إلى التمكين فهناك من ينظر إليه انه على انه وسيلة من وسائل الإدارة ، والبعض ينظر إليه نظرة فلسفية بإبعاد مختلفة ، إذ ينظر آخرون للتمكين على انه ممارسة ثقافية تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى ، والغاية من كل هذا هو تحقيق مصالح المنظمة على الأمد البعيد .

#### المطلب الأول: مفهوم التمكين

من هذه التعريفات نذكر مايلي:

التمكين لغة: تعني كلمة التمكين في اللغة مصدر الفعل (مكن) يقال (مكنه) من الشيء تمكيناً و(أمكنه) منه ويعني الاستطاعة على فعل شيء.<sup>1</sup>

- التمكين يعد وسيلة أساسية وهادفة في تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة وفعالية عالية كما إن التنافس في الأسواق العالمية يجعل من التمكين ضرورة حتمية في انصهار العاملين فيها ببودقة الولاء والانتماء المخلص لكافة العاملين عي المنظمة وهذا ما يحقق لها المكانة السوقية الملائمة إضافة إلى تمكين الأفراد لديه بتحقيق سبل الإبداع والابتكار والتميز في الأداء من خلال تفاعل الآراء بالمشاركة الطوعية المخلصة لغرض التحسين والتطوير المستمر في الأداء<sup>2</sup>

- التعريف الأكثر شمولاً للتمكين ،نظر إليه باعتباره زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع دائرة صلاحياتهم وإثراء معلوماتهم، وتنمية مهاراتهم التي تكفل لهم أداء دور متطور يمنحهم القدرة على المبادرة باتخاذ القرارات عند مواجهة المواقف الشائكة والأزمات بما يكسبهم إحساساً أكبر بالانجاز في أعمالهم وإطلاق قدراتهم الإبداعية والخلاقة<sup>3</sup>

#### ثانياً: أهمية التمكين

تكمن أهمية التمكين في تحقيقه لعدد من المزايا والفوائد للمنظمة والأفراد والمجتمع ومن أهمها:

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس خلفا، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز إدارة المعرفة، الطبعة 2015 دار الأيام، ص34

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2010، ص119

<sup>3</sup> احمد عريقات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، 2013، ص244.

- تأتي أهمية التمكين من أنها تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها أفضل إبداعاتها
  - التمكين يأتي لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية، وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطوير.
  - هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>
  - يحقق التمكين استعداد أكبر لقبول وإنجاح التغيير من طرف العاملين، فحين تفرض التغيرات من أعلى بشكل تعسفي دون أي تفسيرات واستشارات فان المرؤوسين سيميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغيير. لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ قرار التغيير من خلال طرح آرائهم وتوقعاتهم سيرغبون في التغيير، بل حتى سيبادرون إليه مندفعين، الأمر الذي سيساعد حتما على إنجاحه.
  - ينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيز، إذ يمثل في المؤسسات المعاصرة حجر الزاوية في ثقافتها، فاستخدام تعبير التمكين الوظيفي يشير إلى مجال واسع من الحرية في الممارسات الإدارية التي تعطي للأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر، وحرية أوسع في مجال التصرف، والمناقشة، وإبداء الرأي<sup>2</sup>
- المطلب الثاني: أهداف التمكين ومبادئه.**

تسعى المنظمة من خلال تبنيها لفلسفة التمكين إلى بقائها دائما رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة بالاستفادة من الإمكانيات المتوافرة لدى مواردها البشرية.

#### أولا: الأهداف :

أن القادة أو المديرين، الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم، لم يكن بذلك خيارا، وإنما إدراكا منهم، إن هناك أهدافا، لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم، ويعد الهدف الرئيسي، للقيام بعملية التمكين، هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أو تقديم خدمات، تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية، واستبدالها بحوافز داخلية، تنبع من ذات الأفراد الموظفين، وقد يتم ذلك، عن طريق توفير جودة

<sup>1</sup> سميرة محمد مبارك النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة، جامعة الحسين بن طلال للبحوث: مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا / المجلد 3 العدد 1/2017.

<sup>2</sup> محمد السعيد الجوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلوي شلف، ص 95.

حياة العمل، ويقصد بهذه الأخيرة حسب هافلوفيك "توفير العوامل البيئية المرضية، والمحبة، والأمنة بمكان العمل، بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت، وفرص النمو المناسبة.<sup>1</sup>

و من الأهداف أيضا:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها،
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث إن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل النتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة.

إذن من هنا تأتي أهداف التمكين لكي تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها وان الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين أدائها ولكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بإيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق<sup>2</sup>

### ثانيا: مبادئ التمكين

إن نقطة الانطلاق في تحقيق التمكين تكون من خلال معرفة مبادئه والاهم الاقتناع بها وبأهميتها. ولتمكين سبعة مبادئ أساسية مشتقة من الأحرف المشتقة من الأحرف المشكلة لكلمة empower حيث يمثل كل حرف مبدأ من المبادئ الأساسية للتمكين وهي:

(تعليم العاملين): education حيث ينبغي السعي نحو ضمان التعليم المستمر لكل فرد في المنظمة، لان التعليم يؤدي إلى فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

<sup>1</sup> رزق الله حنان، اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، شهادة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2010/2009 ص30 ص31.

<sup>2</sup> كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة اسمنت بصور الغزلان، مذكرة ماجستير فرع إدارة أعمال. 2007 / 2008 ص77

(الدافعية): motivation على الإدارة إن تخطط لكيفية تشجيع وتحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولتبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة وذلك من خلال برامج التوعية، والأهم بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

(الغرض): pupose إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة، ومهمتها، والأهم أهدافها، حيث إن صلب التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

(الملكية): ownership في هذا الصدد اقترح ستير معادلة لتمكين مكونة بثلاثة أحرف يسميها تتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: (3as)

السلطة+المساءلة=الانجاز

ولتحقيق الانجاز فان على الإدارة والعاملين قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن إن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

(الرغبة في التغيير): Willingness to change أن التمكين عبارة عن فلسفة إدارية معاصرة تختلف كثيرا عما كان سائدا من ممارسات تقليدية، ولكي يصل المدير إلى تحقيقه يجب عليه أن يقتنع ويقنع الآخرين بضرورة التغيير للوصول إلى النتائج المرجوة.

(نكران الذات): Ego elimination تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين من قبل البدء بتنفيذها، حيث يتصف بعض المديرين بحب الذات والميل إلى إتباع النمط الإداري التقليدي القائم على السيطرة والسلطة المركزية، وينظرون إلى التمكين على أنه إنقاص من قيمتهم وليس فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين. ولذلك لكي تنجح برامج التمكين لا بد وان يتميز المديرين بنكران الذات.

(الاحترام): respect إن سر نجاح التمكين هو الاعتقاد بان كل عضو في المنظمة مهما كان موقعه قادر على الإسهام فيها، حيث ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لان عدم الاحترام يؤدي بالضرورة إلى إفشال كافة جهود التمكين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد جوال، مرجع سبق ذكره ص 69 ص 70.

المطلب الثالث: خصائص التمكين وأساليبه.

سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على أهم خصائص التمكين وكيف يتم تحقيق التمكين.

أولاً: الخصائص:

يصف التمكين بأنه حالة تتميز بعدد من الخصائص ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها الموظف.<sup>1</sup>
- يساهم في توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري والإبداع.
- كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يركز على القدرات العقلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات، بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
- يركز التمكين على العلاقات الأفقية بدلاً من الراسية، ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتياً.
- يحقق زيادة النفوذ الفعال لأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، وأخيراً يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراته<sup>2</sup>

ثانياً: أساليب التمكين

يرى جرار وزياري بأنه يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية:

1/ الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي): ويتمثل بعدد اقل من المستويات الإدارية، مما يسهل تدفق

المعلومات باتجاهين. ويفضل الاحتكام في تطبيقه للمبادئ التالية:

- أ - بناء الوحدات التنظيمية على أساس جماعة العمل الأولية بحيث يكون لها قائدا متميزا.
- ب - يقوم قائد وأعضاء كل وحدة بتخطيط وتنظيم وتقييم أعمالها ضمن إطار محدد.
- ج - تشكيل الوحدة بالأسلوب الذي يمكنها من حل المشاكل التي تعترض تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، درجة ماجستير جامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأقصى، 2016، ص26

<sup>2</sup> جهاد عبد الرحيم محمدية، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص18..

2/ النمط الإداري التمكيني للرؤساء: ويتصف بقابليته لتفويض بعض صلاحياته للمرؤوسين في مجال التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء، وبقدرته على تغيير نمط الرقابة البيروقراطي إلى آخر مبنى على أساس الثقة والاحترام المتبادل.

3/ المشاركة في حل القضايا: حيث تقوم كل وحدة (فريق عمل) بتشخيص المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانيات المتاحة، وبحدود العقبات والقيود المفروضة عليها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: محاور التمكين

هناك خمسة محاور للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد شكل التمكين المستخدم في أي منظمة وهي تتمثل فيما يلي:

- أولاً: المهمة: يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي تم توظيفه من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا الموظفين مثلاً.
- ثانياً: تحديد المهمة: يأخذ بعين الاعتبار حجم الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وتوضح السياسات وإجراءات المنظمة وما يجب القيام به ومن ثم إعطاء الموظفين الفرصة للقيام بإنجاز المهام.
- ثالثاً: القوة: يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.
- رابعاً: الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الموظفين والقيام بتحفيزهم من خلال توفير احتياجاتهم للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
- خامساً: الثقافة التنظيمية: يتمثل في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بأنها بيروقراطية أو سلطوية أم ديمقراطية، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائق له<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: متطلبات التمكين وخطواته .

بعد أن حللنا مفهوم التمكين وأهميته وأهم خصائصه، وتعرفنا على أساليبه وأهدافه، سنحاول الآن الوقوف على أهم متطلباته وخطواته، وأشكاله بالإضافة إلى تصنيفاته ومراحله.

<sup>1</sup> طالب محمد أبو عليم، اثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان ، شهادة ماجستير جامعة الشرق الأوسط 2014ص 25

<sup>2</sup> حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص53ص54.

### المطلب الأول: متطلبات التمكين

- 1/ فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق عمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجدية، وذلك لان فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنه تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.<sup>1</sup>
- 2/ التوجيه: هو دور المدراء في متابعة الموظفين من خلال تحديد صلاحياتهم، ثم تمكينهم من العمل ضمنها بجرية، ولكن مع ضرورة التزامهم بالقواعد والنظام الوظيفي الخاص بالمنشأة.
- 3/ القيادة الإدارية: هي السلطة التي تقوم بمنح الموظفين تفويضا من اجل تمكينهم من اتخاذ قرار ما، مع الحرص على متابعة مدى قدرتهم على الوصول إلى القرار الصحيح، وعند الفشل في اتخاذ القرار تقوم القيادة الإدارية بتمكين الموظفين عن طريق توفير الوسائل والأدوات المساندة له

<sup>1</sup> وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث

ويوضح الجدول رقم (1-1) التالي متطلبات التمكين للعاملين

المميزات	<b>التمكين</b>	متطلبات التمكين
تحسين الأداء		الثقة الإدارية
إرضاء العملاء		الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والأزمات		الأهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة		فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال
ارتفاع الإنتاجية		التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة		مكافأة الموظفين

**المصدر:** وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث

T Stream <jspui>DS pace.univ-bikaidz por

**المطلب الثاني: خطوات التمكين وأساسياته.**

أن إحلال إستراتيجية التمكين يتطلب إرادة واستعدادا، وبمعنى آخر رغبة وتحضيرا مكثفا، وفي هذا الصدد يجب بداية أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار أمور مهمة يمكن أن نلخصها في خطوات التمكين، وأساسياته.

**أولا: خطوات التمكين.**

وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

**-الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير.

-أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين، وان يوضح السبب أو لأسباب من وراء تبني التمكين .

ولتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب؟

تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

فان شرح هذه الأسباب يساعد المرؤوسين في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، والتعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، كما يجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

-الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين.

تعتبر احد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل الماضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين، فهناك حاجة ماسة للحصول التزام ودعم المديرين.<sup>1</sup>

-الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها للمرؤوسين.

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل احد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة ليحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها من خلال فترة بقائهم في السلطة، لذلك يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

-الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فان المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

-الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ القرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل يجب أن تتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الاولى 1431/2010 هـ الطبعة الثانية 1435/2014 هـ دار مسيرة للنشر، ص 323.

وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

**الخطوة السادسة:** اختيار الأفراد المناسبين.

يجب على المدربين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.<sup>1</sup>

**الخطوة السابعة:** توفير التدريب.

يمثل التدريب احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية تساعد في تدريب العاملين على عدد من الموضوعات كمهارات الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، الحفز.<sup>2</sup>

**الخطوة الثامنة:** الاتصال لتوصيل التوقعات.

يجب شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المدربين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمال أو التعلم والتطوير<sup>3</sup>

- **الخطوة التاسعة:** وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.<sup>4</sup>

- **الخطوة العاشرة:** عدم استعجال النتائج.

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانتهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج لتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أننا إذا أخذنا الإدارة والموظفين وقتهم لأيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم

<sup>1</sup> عذاري سعود الهاجري، اثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، طبعة 2011 ص 20 ص 21

<sup>2</sup> احمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011 ص 211.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 326.

<sup>4</sup> كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره ص 56

استتعمال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن تكافل جهود جميع الأطراف في المنظمة، وان تمكين العاملين ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في صورته الحالية كان ناتجاً لعدة تطورات مرت بالممارسات الإدارية، وربما ترجع أو لصورة من صور التمكين إلى مدرسة العلاقات الإنسانية حيث أعطى للعاملين صورة المشاركة منها هريزيج (نظرية العاملين)، ماكجريجو وحديثاً اكتسب مفهوم التمكين بعداً فكري وتنظيميا هاما، لذلك لا يجب ترديد شعارات التمكين لان ذلك ليس كافياً لتحقيق ثماره، ولكن هناك حاجة إلى تدريب العاملين على كيفية ممارسة التمكين بالطريقة الصحيحة والملائمة، وهنا تكمن المساهمة القيمة لإدارة الموارد البشرية، هذا التدريب يكون في جميع نواحي العمل كما أن تمكين العاملين يعني الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل أين يفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المتميزة لكل عضو من أعضاء الفريق بالإضافة إلى تحفيز العاملين الذي يعتبر شكلاً من أشكال التمييز.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أشكال التمكين وتصنيفاته:

#### أولاً: أشكال التمكين:

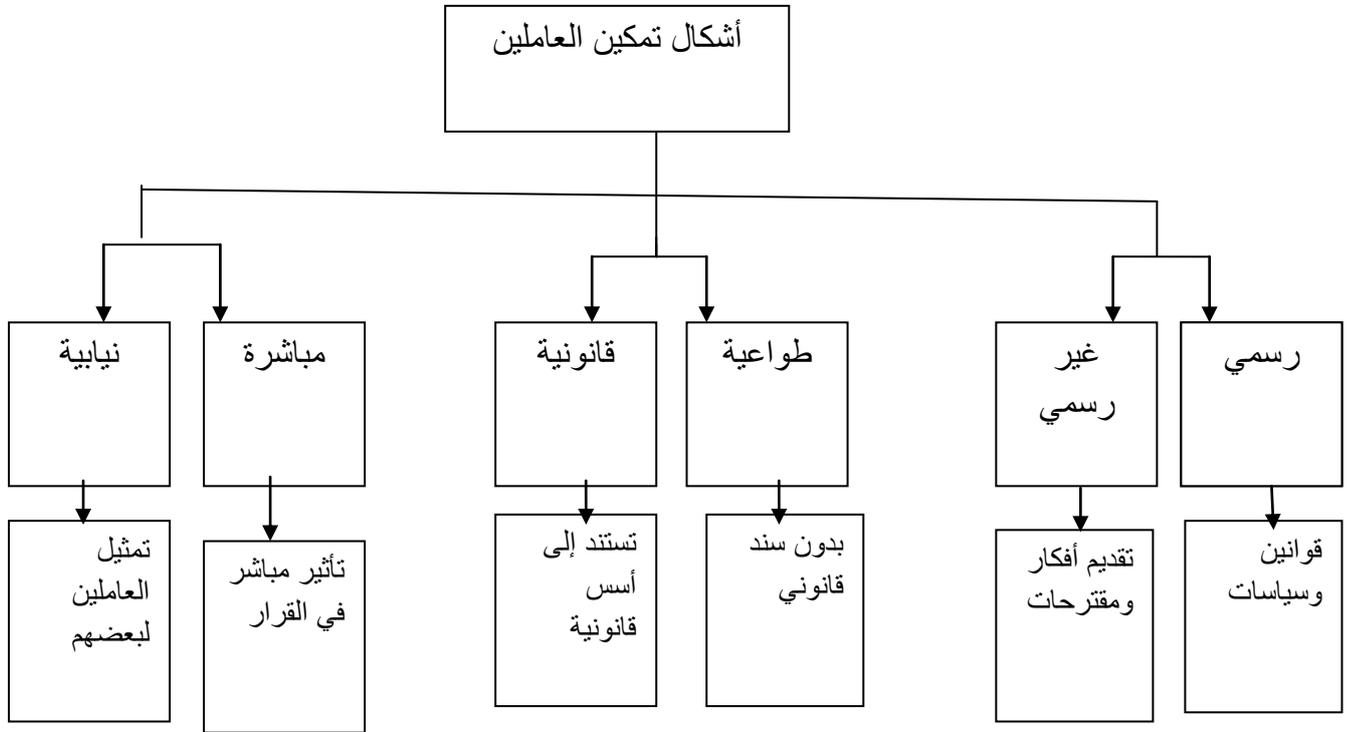
- تشير العديد من الدراسات إلى أن تمكين العاملين قد يأخذ أشكالاً عدة وتمثل هذه الأشكال فيما يلي:
- التمكين الرسمي الذي يستند إلى القوانين وسياسات وممارسات المؤسسة
  - التمكين الغير الرسمي الذي يشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف<sup>2</sup>
  - عملية التمكين الطوعية: وهي التي لا تستند إلى أي قواعد مؤسسية.
  - عملية التمكين المؤسسية: حيث نجد القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمات، حيث تظهر بعض القوانين المتعلقة بما يسمى «التحديد المشترك للقرارات
  - عملية التمكين التمثيلية: وتتم عندما يقوم بعض الموظفين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات.
  - عملية التمكين المباشرة: وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرار<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ساخي بوبكر ، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية لتغيير وسطي، شهادة ماجستير، جامعة وهران ص55ص56

<sup>2</sup> عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، مرجع سبق ذكره ص18

<sup>3</sup> حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي مرجع سبق ذكره، ص44

والشكل (01-01) التالي يوضح هذه الأشكال تمكين العاملين



المصدر: محمد السعيد الجوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي

شلف، ص95

### ثانيا: تصنيفات التمكين:

يتخذ التمكين عدة تصنيفات حسب النوع، من هذه التصنيفات أن التمكين ينقسم إلى نوعين هما:

- التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، وذلك تبعا لمكان وقوع اثر التمكين ومحور التركيز في إكمال التمكين في المنظمة.

- فان التمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر بشكل رئيسي

- والتمكين الهيكلي يعني بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي وبنوية السلطة والعلاقة في المنظمة، ويمكن تفصيل ذلك كالتالي:

1/ التمكين النفسي: يمكن تعريف التمكين النفسي بأنه ذلك الحافز الداخلي الجوهرية الذي يبرز من خلال عدد

من المدركات التي تعكس مواقف الموظفين تجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم، فالموظف لا بد أن يكون لديه

شعور بقدراته الذاتية، إيانأدراك التمكين يقع من خلال إدراك الموظف مايلي:

- 1- **المعنى:** مدى شعور الفرد أن عمله ثمين وذو قيمة. ويتأثر هذا الشعور باعتبارات عديدة منها متطلبات العمل، وكلما كانت هذه الاعتبارات منسجمة ومتوافقة مع بعضها البعض كلما كان للعمل معنى أكبر لدى الفرد والعكس بالعكس.
  - 2- **الجدارة:** مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، بالإضافة إلى الثقة بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
  - 3- **الاستقلالية:** مدى شعور الفرد بامتلاك الحرية للاختيار، فيما له صلة بإنجاز عمله، وفقاً لما يراه مناسباً.
  - 4- **التأثير:** شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في إنجاز الآخرين لأعمالهم وفي تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>
- 2/ **التمكين الهيكلي:**

يتضمن التمكين الهيكلي مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنوية المنظمة والتي لا تكفل عملية التمكين بدون توافرها في المنظمة، ومن هذه المستلزمات نذكر:

- 1- **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات وتشرك الموظفين بصنع القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز على الإبداع في العمل وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية وتدعم الثقة بين المنظمة والموظفين.
- 2- **العمليات الممكنة:** تتمثل في العمليات التي تتم داخل منظمة ما، كوسيلة تستثمرها المنظمة لاختلاف حاجات وإمكانات الموظفين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مثل الحصول على المعلومات والتنسيق بين أقسام وإدارات المنظمة
- 3- **ثقافة ممكنة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدانة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الموظفين في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه.
- 4- **إدارة المعرفة:** هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف ومهاراته ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية ومشاركة أوسع في صنع القرار.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، د عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة الطبعة العربية، دار البيزوري للنشر والتوزيع، 2008 ص 242 ص 243.

**5- فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة إن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدفا عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد والفريق.

**3- تقنيات الإنتاج:** أن توفر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين الموظفين

ا تقدمان التمكين الهيكلي يتعلق بإعادة تصميم مناخ العمل، وبنوية التقسيمات الإدارية القائمة على الفرق العابرة للدوائر، وبرامج التدريب وهيكل السلطة لتكون جميعها بجلتها الجديدة دائما للموظف في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد أهم الأصول للمنظمة.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: مراحل التمكين.**

يجسد التمكين إستراتيجية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة، لذا فهو يمر بعدة مراحل متدرجة . قدم رونلاو نموذجا يتكون من ستة خطوات لعملية التمكين وهي تعتمد على التدرج حتى تتكامل عملية التمكين، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

-الأولى: عرف ووصل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المنظمة.

-الثانية: حدد الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق التمكين.

-الثالثة: درب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المنظمة وفي إطار توسيع وتقوية التمكين.<sup>2</sup>

- الرابعة : عدل تركيب المنظمة وهيكلها بحيث تتطلب إدارة اقل وبما يساهم في الابتكار والاستقلالية بدرجة وحرية أكبر في أداء العمل.

-الخامسة: عدل أنظمة المنظمة مثل نظم التخطيط و الرقابة و المكافآت و الترقية والثقل والتدريب والتطوير ونظم التشغيل وذلك لدعم عملية تمكين العاملين

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البناء،نعمة عباس الخفاجي،مرجع سبق ذكره ص41ص43.

<sup>2</sup> السيد محمد جاد الرب،القيادة الإستراتيجية،الطبعة2012 حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف ص525

-السادسة:قيم وتابع عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم، والتعرف على آراء العاملين أو أعضاء المنظمة لكي تأخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار<sup>1</sup>

### المبحث الثالث:معوقات التمكين وفوائده

#### المطلب الأول:معوقات التمكين.

مما لاشك فيه بان أي عملية تغيير يقابلها مقاومة،وهذه المقاومة قد تأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أوأنهم يتوقعون فقد امتيازاتهم، وقد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات ،فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كإستراتيجية تنظيمية وتتمثل هذه العقبات في:

- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- الأنظمةوالإجراءات الصارمة التي لاتشجع على المبادأة والابتكار.<sup>2</sup>
- البناء التنظيمي الهرمي.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارة.
- عدمملائمة نظام المكافآت.
- تفضيل أسلوب القيادة التقليدية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> السيد محمد حاد الرب،مرجع سبق ذكره،ص64،63.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة،مرجع سبق ذكره،ص54،55.

<sup>3</sup> محمد يوسف الزاملي،درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية،بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، شهادة ماجستير 2015ص22.

### المطلب الثاني: فوائد التمكين والمفاهيم الادراية المتصلة به:

يعد التمكين من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي منظمة فتطبيق التمكين كما يرى العديد من الباحثين يعود بالكثير من الفوائد والمزايا، وتتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة والعاملين على النحو التالي:

#### أولاً: الفوائد:

يعد التمكين من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي منظمة فتطبيق التمكين كما يرى العديد من الباحثين يعود بالكثير من الفوائد والمزايا، وتتعدد الفوائد المترتبة عن التمكين على النحو التالي:

- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم .
- التأكد من فعالية الأداء المنجز .
- العاملون يتحققون من انجاز أعمالهم وفق رؤية المستهلكين ولبس من خلال الإدارة .
- يكون القرار المتخذ من قبل العاملين انثر تأثير على المستهلكين ولا سيما التصاقهم بالمستهلكين وحاجاتهم المتنامية اكبر من الأداء.
- أنزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الانجاز الكفاء والفعال<sup>1</sup>
- السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير، مما يترتب عليه بذل جهود مضاعفة في العمل وبكفاءة وأداة أفضل.
- تعزيز الفاعلية المؤسسية.
- تعزيز المواقف السلوكية الايجابية اتجاه العاملين كالرضا والولاء والالتزام والدافعية للانجاز.
- تفويض الآثار المتعلقة بالإحباط والضغط المرتبطة بالعمل.
- تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة.
- جعل الأداء المراد انجازه من قبل الأشخاص أكثر معنى وحرية كما يساهم في تقليل التكاليف نتيجة تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للعاملين.

<sup>1</sup> د خضير كاظم حمود، موسى سلامة ألوزي، مبادئ إدارة أعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 2008 ص 259

كما أن التمكين يعزز من الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.<sup>1</sup>

ثانيا: التمكين والمفاهيم الإدارية المتصلة به:

حظي موضوع التمكين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين خلال القرن العشرين حتى سمي عصر التسعينيات بعصر التمكين، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات لا يزال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائما حول مفهوم تمكين العاملين، وعلاقته بمفاهيم إدارية أخرى مثل الارتباط، المشاركة، التفويض، الإثراء الوظيفي، كما أورد (Lashley.2011:43) إن نقطة البداية لهذه المفاهيم كانت تتمثل بمفهوم المشاركة والارتباط involvement، واللذان بدا منذ الثورة الصناعية بهدف زيادة الدافعية والالتزام وبالتالي تحسين الأداء (hayman ;mason ;1995) حيث بين (Foy s ;1994) إن بداية الاهتمام والكتابة عن المشاركة بدأ في عام 1970 وعن الانخراط 1980 وعن التمكين 1990 وتاليا ملخص لهذه المفاهيم وعلاقتها بالتمكين:

**1- التمكين وتفويض السلطة:** يستخدم البعض تفويض السلطة باعتباره مرادف للتمكين، thomas and (1990:666-681) vegthouse نظر إلى التفويض إلى أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها.

وبين cogner and kanung إن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين

لتسهيل عمليات الوصول إلى العمليات التنفيذية.

وفي الواقع التمكين يختلف عن التفويض حيث أن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات

إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، والذي يمكن استردادها في أي وقت، وضمن

أسس وقواعد رسمية محددة، بعكس التمكين حيث يبقى الأفراد مسئولين عن إنجاز أعمالهم والمحاسبة على نتائجها"

وأشار Lashley كما جاء في ملحم (2006:31) إلى أن عملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا

في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس،... الخ.<sup>2</sup>

2- تمكين العاملين والمشاركة: هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف تمكين

العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين، خاصة في الصفوف الأولى - من

<sup>1</sup> بري لطيفة، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية أطروحة دكتوراه، 2015/2014 ص29.

<sup>2</sup> أحمد المعاني، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص190.

التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها. فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية وان يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

3- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنها إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم ويعتمد على نتائج وظيفته. وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: القواعد والمبادئ التي تحكم عملية التمكين الفعال.

هناك مجموعة من القيم أو المبادئ يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين، حتى يحقق أهدافه بكفاءة ومنها:

- التمكين ليس عملية مطلقة: وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين وإلى تدخل الإدارة العليا في المنظمة.

وهناك أيضاً أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المنشآت.

- يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا: فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة، وليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين، حيث يعتمد على الحوافز والتشجيع وأيضاً على العقاب والتأديب لمن يسيء استخدام التمكين.

- أن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة: أن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولا يجب أن يكون التمكين سائراً بفصل بين الإدارة والعاملين فيها.

- التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم والتعلم: يجب أن يكون هناك استثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.

<sup>1</sup> طالب أبو عليم، مرجع سبق ذكره، ص 23 ص 24.

- التمكين ليس عملية مقطوعة أو مبتورة: وإنما تحتاج إلى متابعة وتقييم وتنشيط وإعادة ترتيب خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى، والذين سيفقدون جزءاً أساسياً وكبيراً من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: عوامل النجاح والفشل في عملية التمكين.

يورد بعض الباحثين بعض عوامل النجاح التي يجب التركيز عليها، وبعض العوامل المسببة للفشل يجب تجنبها والبعد عنها وتلافي أثارها وهي:

#### أولاً: عوامل النجاح

1/ فهم التمكين وكيفية الوصول إليه من خلال الاتصال بالعاملين والسماع الجيد لهم، والنظر إلى العاملين بجدية واحترام وتقدير.

2/ فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة، حيث إن المنظمة التي تتبنى التمكين تدعم عملية صنع القرارات وتحمل المسؤولية على المستويات التنظيمية الأدنى، ولكي يتم ذلك فنحن في حاجة لفهم رؤية رسالة وقيم المنظمة ومعتقداتها، والتعامل في إطار ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

3/ التعرف على أهداف المنظمة وربطها بأهداف الأفراد والجماعات وفرق العمل<sup>2</sup>

4/ التمكين ضمن التصميم الوظيفي، إن التمكين يجب أن يبنى داخل تصميم الوظيفة، لأن الأفراد الذين تم تمكينهم يكون لديهم الوقت والمعرفة والموارد لتحقيق النجاح.

5/ التواصل المستمر: وهو الجزء الأساسي لنجاح عملية التمكين، ويتم من خلال الاتصالات المفتوحة وذات الاتجاهات المتعددة، وذلك بهدف التقييم والمتابعة والتحسين المستمر لعملية التمكين.

6/ تصميم نظم للمكافآت والحوافز والتميز تناسب والمفهوم الجديد(التمكين) فالأفراد المتمكنين يميلون إلى الفخر والاعتزاز بنشاطاتهم وإنجازاتهم<sup>3</sup>.

#### ثانياً: عوامل الفشل.

1/ الفشل في إيجاد الظروف والبيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.

2/ التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.

<sup>1</sup> د السيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص523ص524

<sup>2</sup> السيد محمد جاد الرب مرجع سبق ذكره ص532ص533.

<sup>3</sup> السيد محمد جاد الرب مرجع سبق ذكره ص70

- 3/ التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين.<sup>1</sup>
- 4/ الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين.
- 5/ الفشل في تقييم وقياس نتائج التمكين.
- 6/ عدم الاقتناع بمزايا التمكين وتطبيقه.
- 7/ إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السيد محمد جاد الرب مرجع سبق ذكره ص 534

<sup>2</sup> السيد محمد جاد الرب مرجع سبق ذكره ص 71

## خلاصة الفصل:

إن موضوع التمكين، يعد من المواضيع التي برزت في أواخر الثمانينيات، ولاقت رواجاً كبيراً واهتماماً في التسعينيات. وقد سعت المنظمات لتبنيه، علماً منها أنه السبيل في تحقيق التميز.

وقد اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للتمكين، فمنهم من يرونه أنه منح الأفراد العاملين بالمنظمة سلطة أوسع، وبالتالي مسؤولية أكبر، ومنهم من يرونه، أنه بالإضافة إلى ذلك، لابد من ضرورة توافر المناخ الملائم، لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم، بكل حرية، ومنهم من يجدون أن التمكين، هو حالة ذهنية، تحتاج إلى تمثيل لهذه الحالة، حتى تتوافر للعامل الثقة بالنفس، التي تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها، كما يرون أن التمكين هو مبعث للتحفيز والدافعية، والإحساس بالقدرة الذاتية.

ومهما اختلف الباحثون في إدراج مفهوم موحد للتمكين، إلا أنهم اختلفوا في نقاط أساسية، أهمها منح حرية أكبر في مجال اتخاذ القرارات، وبالتالي تحمل نتائجها، ضرورة توفير المناخ الملائم لدعم قدرات العاملين ومهاراتهم، أن مفهوم التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية، كمفهوم التفويض، والمشاركة في اتخاذ القرارات، الإثراء الوظيفي، ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم إلا أنها لا يمكن أن تحل محل التمكين.

## الفصل الثاني

الأسس النظرية لتحسين الأداء

تمهيد:

يعد الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات، كما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا دور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء، فقد أدركت المؤسسات ذلك وبدأت في التركيز عليه، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها. ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية الأداء، عناصر الأداء وخطواته ومعايير والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء ومراحله

المبحث الثالث: تحسين الأداء.

### المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في بحوث ودراسات الإدارة بشكل عام ومواضيع الموارد البشرية بشكل خاص وذلك بالنظر إلى الأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية من جهة أخرى.

#### المطلب الأول: تعريف الأداء وأنواعه

##### أولاً: تعريف الأداء

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية وكان يعرف آنذاك على انه " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق " ، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصورى للإنتاج<sup>1</sup>

- يعرف الأداء لغة: أدبالشيء، إي قام وقضاه.

- اصطلاحاً: الأداء هو ما يقاس من السلوك<sup>2</sup>

أما مفهوم الأداء بمنظور العلوم فانه حسب علم النفس مرتبط بالدوافع والقيادة كما ركز علم الاجتماع على دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في اتجاه المجتمع، أما علم الإدارة فدرس طرق تحسين أداء العمليات وعلم الاقتصاد يعتبر الأداء هدفاً اقتصادياً<sup>3</sup>

##### ثانياً: أنواع الأداء

انطلاقاً من مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه يمكن تصنيفاً لأداء حسب المعايير التالية:

#### 1- معيار طبيعة المؤسسة: والذي يصنف الأداء إلى نوعينهما:

أ- الأداء الصناعي: هو الأداء الذي يخص المؤسسة الصناعية والتي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ب- الأداء الخدمي: والذي يخص المؤسسة الخدمية والتي تهدف إلى توفير الخدمة تلبية لمتطلبات الزبائن.

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، جامعة محمد خيضر. بسكرة، شهادة ماجستير، 2013/2014 ص 69.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص 54.

<sup>3</sup> مفيدة عيسى مجايوي، وآخرون، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2014، ص 44.

2- معيار مصدر العوامل المؤثرة على الأداء: والذي يقسم الأداء إلى:

- أ- الأداء الداخلي: والذي يرتبط بالكفاءة، أي استغلال الموارد لتحقيق الأهداف.
  - ب- الأداء الخارجي: والذي يرتبط بالفاعلية أي تحقيق الأهداف تقوم على إرضاء الزبائن.
- 3 - معيار الأجل: والذي يصنفه إلى:<sup>1</sup>

- أ- الأداء الطويل الأجل، والذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
- ب- الأداء متوسط الأجل، والذي يغطي فترة محصورة بين سنة إلى خمس سنوات.
- ج- الأداء قصير الأجل، والذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

أن هذا المعيار صعب التطبيق نظرا لصعوبة الفصل بين الآجال الثلاثة

4 - معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين أداء ذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

ب- الأداء الخارجي: هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع

سعر البيع أو خروج احد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار الموارد

واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

<sup>1</sup> مفيدة عيسى مجاوي، مرجع سبق ذكره، ص51.

أن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بالمتغيرات الكمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: مستويات الأداء وقياسه.

أولاً: مستويات الأداء.

توجد مجموعة من مستويات للأداء هي:

-الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة علي المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

-الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

-الأداء الجيد جداً: بين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب تمتع بالوضع المالي الجيد.

-الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات، وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

-الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع الصعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

-الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة، في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.<sup>2</sup>

ثانياً: قياس الأداء.

منذ أكثر من قرن كتب "لورد كلفين" "قائلاً": عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام ، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيء عنه ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضعيفة أو غير مرضية.

كما يضيف جينز بان ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة.

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، 2002/2001 ص18.

<sup>2</sup> عمر تمجددين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير، 2013/2012، ص50.

أن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء.<sup>1</sup>

جدول رقم (2 - 1) المقاييس الأكثر استعمالا لقياس الأداء.

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على تحصيل أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة.	$Rm/Mr$ = الكفاءة (نسبة) المخرجات/المدخلات.
الفعالية	درجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها.	$Rm/Rp$ = الفعالية (نسبة) حيث $Rm$ النتائج المحققة. و $Rp$ النتائج المتوقعة
الجودة	تعني الملائمة والمطابقة، الملائمة للاستخدام والمطابقة للمواصفات.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتج
التوقيت	انجاز وحدة العمل خلال فترة زمنية.	الوقت اللازم لانجاز وحدة العمل.
الإنتاجية	مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج	الإنتاجية = المخرجات/المدخلات (عوامل الإنتاج)

المصدر: دداش أمينة، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة

سعيدة، 2015، على الخط <https://www-asjp-cerist-dz>، ص 235.

في إطار المقارنة بين مفهوم الأداء ومفهومي الكفاءة والفاعلية يوضح الفرق كون الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بالطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفاعلية، كما أن الإنتاجية تتمثل في استغلال الموارد التي المتناول بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، فإذا كان الهدف زيادة الإنتاجية فإن

<sup>1</sup> دداش أمينة، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة سعيدة، 2015، على الخط <https://www-asjp-cerist-dz>، ص 235.

هذا لا يأتي إلا باستخدام الموارد بأحسن الوسائل الممكنة، حتى يتحقق أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة، وبأقل مجهود ممكن.

ونلاحظ أن مفهوم الكفاءة في عمل المؤسسة أوسع من مفهوم الإنتاجية، وأن مفهوم الإنتاجية يقع في إطار كفاءة العمل المؤسسي ويتلخص على أنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج للحصول على أكبر قدر من المنتجات السلعية والخدمية، كما تعرف الجودة بطرق مختلفة، فيعرفها البعض أنها الامتياز والتفوق، ويراهم البعض على أنها عدم وجود عيوب في الصناعة أو الخدمة، كما يفكر البعض في الجودة على أنها ترتبط بسمات المنتج أو سعره فهي فلسفة واسعة لكنها تعتبر من أهم مؤشرات أداء المؤسسات.

### المطلب الثالث: معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه

معايير الأداء هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح ودقة.

ويعرف المعيار أيضاً بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة أما

(109:1970 موريسي) فيؤكد أن المعيار هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين وهو يساعد في

توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة وكذلك يستخدم كأساس لتبيين

معايير الأداء الأكثر طموحاً في المستقبل ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقويم وذلك للمحافظة على

موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز وغالباً ما يجري تحديد المعايير بالاتي:<sup>1</sup>

- كمية المخرجات

- نوعية المخرجات

- التوقيت المناسب لنتائج

- طريقة الأداء

- الفاعلية في استخدام الموارد

ولمعايير الأداء ثلاثة أنواع:

أ- **المعايير أو المعدلات الكمية:** بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن

تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ب- **المعايير النوعية:** وتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.

<sup>1</sup> د عاطف جابر طه، د شرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، دار الأكاديمي للعلوم الطبعة الأولى 2014 ص 147.

ج - المعايير النوعية والكمية: وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية وكمثال عليه هو أن يجري إنتاج 50 بالمائة من منتج معين على أن لا يتجاوز الوحدات التالفة عن 5 وحدات.<sup>1</sup>

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء.

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما تنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما، لا تؤثر على الأداء. ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين هما.

1/العوامل الداخلية: وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل وهي:

أ- العنصر البشري: يشكّلهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية ودينامكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة للموظف، أما العنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج، وكميته وتكلفته.

ب - الإدارة: يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أكثر من 75 من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث يؤثر على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبب عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل

ج - التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا لتخصصات والسيطرة والتنسيق، أن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وبمستويات أعلى.

د - بيئة العمل: يوجد عناصر عديدة تحيط بالعمال أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري. كما أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيرا ما يؤدي لسلبية بيئة العمل

<sup>1</sup><http://hrdiscussion.com/hr3124html le12/03/2018>.

هـ - **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

و. **العوامل الفنية:** أن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

## 2/ العوامل الخارجية:

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

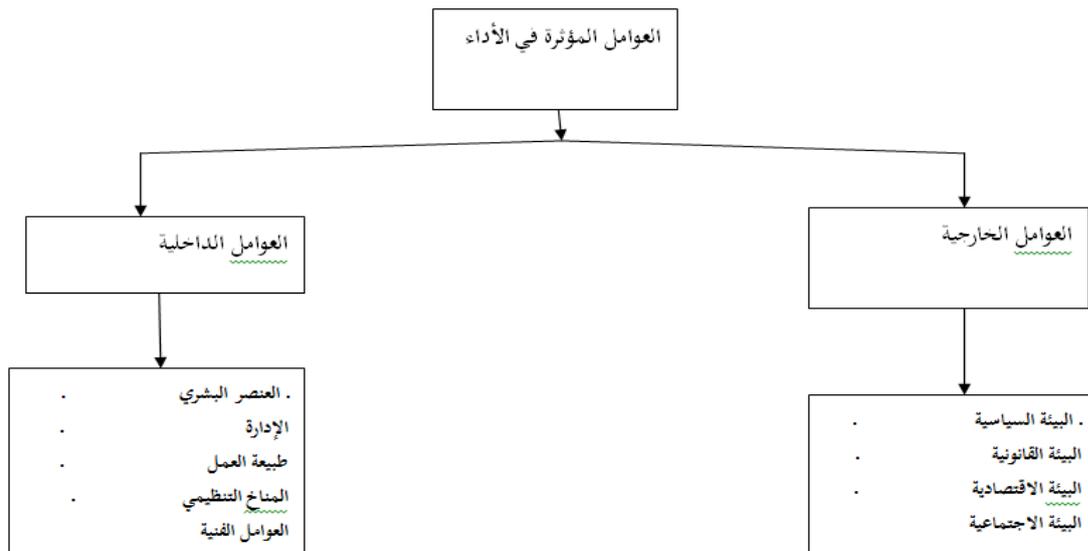
أ. **الاجتماعية والثقافية:** العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

ب - **البيئة السياسية والقانونية:** وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة، والتشريعات السياسية الخارجية.

ج - **البيئة الاقتصادية:** وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام لدولة (اقتصاد حر أو موجه)

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-1): العوامل المؤثرة في الأداء



<sup>1</sup> بلقايد إبراهيم، د، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران، جامعة وهران 2 الجزائر ص 261، ص 263.

المصدر: بلقايد إبراهيم-د. بوري شوقي علاقة التحفيز بمستوى الأداء ص266 ص263. مؤسسة الدهن بوحدة وهران.

### المطلب الرابع: عناصر الأداء ومحدداته.

ضمن هذا المطلب نتعرف على كل من عناصر الأداء ومحدداته:

#### أولاً: عناصر الأداء:

تتم الإدارة في المؤسسات برفع كفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، ومن أهم مكونات الأداء ما يلي:

**1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة  
**2- نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

**3- الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.

**4- الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.<sup>1</sup>

**5- كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل. ومقدار سرعة هذا الانجاز.<sup>2</sup>

**6- المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>3</sup>

#### ثانياً: محددات الأداء:

يمكن تحديد الأداء بثلاثة عوامل رئيسية كالآتي:

**1- الجهد المبذول:** ما يمثله حماس الفرد ورغبته في أدائه لعمله (الطاقة الجسمية والعقلية)

**2- القدرات والخصائص:** هي الإمكانيات التي يمتلكها الفرد وخبرته في العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، فلسطين، 2008، ص34.

غازي حسن عودة الحلابية، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص24.

<sup>3</sup> عبد القادر سعيد، ضغوط العمل وأثره على أداء الموظفين، رسالة ماجستير فلسطين، ص34.

<sup>4</sup> <http://hrdiscussion.com/hr83271.html> le 12/03/2018.

3- إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: إطار مفاهيمي لتقييم الأداء.

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لن يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه بعض التعاريف التالية:

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

- هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>

- كما عرف كونه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.<sup>3</sup>

- كما عرفه يودر بأنه عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات العقلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، وهل فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه.<sup>4</sup>

#### المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه.

##### أولاً: أهمية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم أداء الأفراد العاملين من العمليات الهامة التي توليها إدارة الموارد البشرية الحديثة اهتماماً في غمار وضع نظام متكامل لتنمية مجتمع العمل داخل المنشأة الاقتصادية المختلفة، تتجلى أهمية برنامج تقييم الأداء في

<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن العنماوي مرجع سبق ذكره ص55.

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 1431/2010 ص188

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، عمليات إدارية، طبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1431/2010 ص150.

هدفه الأساسي الذي تسعى إدارة المنشأة لتحقيقه والمتمثل في التأكد من توافر العوامل الرئيسية، المساعدة للفرد العامل الذي يسند إليه مسؤولية تنفيذ وأداء مهام معينة مرتبطة بوظيفته وانه قد استطاع بالفعل أن يستثمرها لتحقيق إنجاز فردي وجماعي يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنشأة وانطلاقاً من هذا فان أهمية تقييم الأداء تتجسد فيما يلي:

- توفير نطاق متكامل لتقييم الأداء السليم من خلال وجود معايير موضوعية عادلة يشعر من خلالها الأفراد أو العاملون بان تقييم أدائهم وأداء زملائهم في العمل يتم على قدم المساواة
- تقوم هذه العملية بالكشف عن درجة ومستوى التوافق والتلائم بين الوظائف بما لها من صلاحيات وواجبات وما عليها من مسؤوليات وأعباء والتزامات من جهة وبين شاغلي هذه الوظائف وما يتوافر لديهم من قدرات ورغبات وتطلعات من جهة أخرى
- أن تقييم الأداء يمكن النظر إليه كأداة من الأدوات التي تكشف عن حجم ونوعية الاحتياجات التدريبية.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء في أي منظمة إلى توفير معلومات فنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية، التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر بما يخدم استمرارية عملية تطوير هذا الأداء وتحسينه.<sup>2</sup> ومن أهدافها أيضاً نجد:

- 1- إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية ايجابية نتيجة احتكام الجميع إلى معيار الكفاءة
- 2- اختيار أوصالح وانسب الأفراد للوظيفة
- 3- تحفيز الأفراد على بذل أكبر جهد ممكن
- 4- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة
- 5- تخطيط عمليات المسار الوظيفي بدقة وفعالية
- 6- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت إشرافهم، وزيادة التعاون بينهم.
- 7- المحافظة على مستويات عالية من الأداء والإنتاجية
- 8- تزويد الإدارة بمعلومات تفصيلية عن قدرات الأفراد العاملين<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سلمان زيدان، إستراتيجية إدارة الوقت والتغيير، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص 164

<sup>2</sup> محمد جاسم الشعبان، د محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع عمان، 2014 ص 260

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 33

9- تسهيل اتخاذ القرارات خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي

10- تقييم فعالية نظام التوظيف، لان نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ومراحله

أولاً: طرق تقييم الأداء: توجد عدة طرق لتقييم الأداء منها:

الطريقة الأولى: التقدير حسب مستويات الجدارة، تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقييمه مع أمثاله في المنظمة ويرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم.

الطريقة الثانية: التقييم حسب النتائج والأهداف.

الطريقة الثالثة: الترتيب التناوبي ويتم التقييم في هذه الطريقة على أساس العمل كله وليس بناء على جزء محدد من العمل.

الطريقة الرابعة: طريقة التقدير النسبي ويتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل

الطريقة الخامسة: طريقة المقارنة الزوجية تتم عملية التقييم بمقارنة كل فرد تعتبره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء من كل مقارنة وتحديد ما يركز على معايير موضوعية تعتمد على الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء

الطريقة السادسة: وهي طريقة الاختيار الإجباري حيث يتمثل هذا الأسلوب في التقييم.<sup>2</sup>

الطريقة السابعة: ترمي هذه الطريقة إلى تخليص الرئيس من التحيز في عملية التقييم فهذه الطريقة ضرورة توزيع تقييم أداء الرئيس للمجموعة بشكل يتفق مع منحى التوزيع الطبيعي، حيث يخصص 10 بالمائة من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس، ثم تخصيص 20 بالمائة منهم في المنطقة الأعلى من المتوسطة تخصيص 40 بالمائة منهم في المنطقة المتوسطة، ثم 20 بالمائة في المنطقة الأقل من المتوسطة، ثم الباقي وقدره 10 بالمائة عند الحد الأدنى للمقياس وتعتبر هذه الطريقة مقبولة من وجهة النظر المنطقية حيث لا يتوقع أن يكون جميع أفراد المجموعة الواحدة على درجة واحدة من الكفاءة، وبالرغم من ذلك قد يكون هذا المنطق غير مقبول من حيث طبيعة أداء المرؤوسين داخل المنظمة المعينة ذلك لان منحى التوزيع الطبيعي يقوم على أساس الاختيار العشوائي للأفراد<sup>3</sup>

ثانياً: مراحل تقييم الأداء.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004 جامعة 08 ماي 1945 ص 124.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة مرجع سبق ذكره، ص 190

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، د سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009 ص 201

منأهم المراحل نجد:

- وضع توقعات الأداء
- مراقبة التقدم في الأداء
- تقييم الأداء الفعلي بالتوقع
- مستوياتالأداء<sup>1</sup>
- التغذية العكسية: يتم إبلاغ كل موظف بمستوى أدائه ليتعرف على مدى قربيه من المعايير الموضوعية سلفا
- اتخاذ القرارات الإدارية المبينة على نتائج التقييم مثل الترقية والفصل وتنزيل الدرجة
- وضع خطط تطوير الأداء بعد التعرف على الإمكانيات المتوفرة في المنظمة يتم وضع خطط شاملة للتطوير<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: فوائد تقييم الاداء

##### فوائد التقييم

- تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارةالأفراد والتي لاغني عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية ، قدر الإمكان ومن أهم هذه الفوائد نجد:
- الروح المعنوية
  - إشعار العاملين بمسئولياتهم
  - وسيلة لضمان عدالة المعاملة
  - الرقابة على الرؤساء
  - استمرار الرقابة والإشراف
  - تقييم سياسات الاختيار والتدريب<sup>3</sup>
  - تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته
  - عملية تقييم الأداء تساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة

<sup>1</sup> إبراهيم عباس الحلالي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، 2013، ص114

<sup>2</sup> <https://hrdiscussion.com/hr64060.html>.le 12/03/2018.

<sup>3</sup> مهدي حسن زوبلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص192.

-عملية تقييم الأداء من فوائدها أن تساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطي كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته ومؤهلاته وكفاءته

- تتم العدالة في الرواتب والعلاوات من خلال عملية التقييم

- تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: تحسين الأداء

تقوم المؤسسة بإتباع عدة خطوات لتحسين أدائها، معتمدة على عدة أساليب ومناهج منها منهج ستة سيجما لتحسين الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلأبي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، في حين يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة، وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من اجل إرضاء العملاء، والتفوق على المنافسين، ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية وغيرها من المتغيرات. أيأن التطوير لا ينشغل بعيوب في الأداء، بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من الأداءالأفضل رغم أنالأداء الحالي ليس معيبا، وتقع مسؤولية التطوير بالدرجة الأولى على عاتق المؤسسة، ثم المشرفين في درجة ثانية، عكس التحسين الذي يقتضي تدخل المشرف بصفة أولى.

كذلك ثمة فرق جوهري آخر، أن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق عادة وقتا طويلا، كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة. أما تطوير الأداء فهي عمليات معقدة تحتاج إلى تكوين واستثمار قدرات عالية في مجالات البحوث والتطوير، وتتطلب درجات عالية من القدرات الابتكارية والإبداعية لفريق من المتخصصين، ذوي المعرفة العالية كما يستغرق وقتا يطول لسنوات في بعض الأحيان، كما يكلف التطوير استثمارات عالية سواء لاقتناء معدات وتجهيزات أو تقنيات وبرمجيات جديدة.<sup>2</sup>

-أن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره ص186

<sup>2</sup> عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري للمؤسسة الاقتصادية،رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة ص132.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والمعلومات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء.**

يوجد خمس خطوات لتحسين الأداء تتمثل في:

**الخطوة الأولى: تحليل الأداء:** ويرتبط بهذه العملية مفهومين في تحليل بيئة العمل، وهي:

**الوضع المرغوب:** وصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل، واللازمة لتحقيق إستراتيجية أهداف المؤسسة.

**الوضع الحالي أو الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة، كما هي موجودة فعلياً، ويستنتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلاله يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها، ومحاولة توقع المشاكل التي تحدث مستقبلاً.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

**الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:** يجب عند تحليل أي مشكلة أنبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بسؤال

لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة بتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار

وسيلة المعالجة يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين في ضعف الأداء، ويمكن اعتبار احد

العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة (العكسية) عن الأداء.

- ضعف في المعرفة والمهارات.

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

<sup>1</sup> مومن شرف الدين دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير جامعة فرحات عباس، سطيف ص54 ص55.

- ضعف في التحفيز.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء. المرجع

المطلب الثالث: منهج ستة سيجما لتحسين الأداء

تتنوع وتتعدد الأساليب والمناهج التي تستخدمها المنظمات في تطوير أداء العاملين، وبالتالي تطوير الأداء الكلي، وذلك لان لكل منظمة ثقافتها وبيئتها وظروفها التي تعمل فيها ومن هنا تأتي الممارسة الابتكارية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين سواء كان في شكل مادي أو معنوي.

أولاً: مفهوم ستة سيجما.

هي طريقة لتحسين الإنتاجية والربحية، وتطبيق منظم للأدوات الإحصائية لحل المشكلات، من اجل تحديد وقياس التبديد وتحديد خطوات التحسين.

توفر ستة سيجما مقياساً للجودة ومنهجاً لتحسين الأداء ونظام قياس يدفع نحو تحقيق نتائج مهمة، كما تساهم في تغيير ثقافة الأخطاء الموجودة لدى المؤسسة، ووفر مقاييس ووسائل لإدارة الأخطاء.

والمعنى الفني ل: "ستة سيجما" هو مستوى التشغيل الذي لا تزيد فيه الأخطاء عن 3.4 فرصة في المليون؛ والأخطاء بالنسبة لستة سيجما هي أي انحراف عن متطلبات الزبون، وتشمل مراحل تطبيق ستة سيجما:

- تحديد العمليات والمتطلبات المحورية؛

- قياس الأداء الحالي ومشكلاته؛

- تحليل أسباب الاختلالات؛

- تحسين العمليات؛

- ضبط ومراقبة العمليات؛

ويمكن ملاحظة أن مدخل العمليات هو الركيزة الأساسية لطريقة ستة سيجما، بالإضافة إلى ذلك لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية لهذا المدخل (ستة سيجما)، تتمثل في:

- أولاً ومن اجل وضع ستة سيجما يجب أن تكون الإدارة ملتزمة بمشروع تحسين الجودة؛

- إن ستة سيجما لا يمكن تطبيقها بالنسبة للمؤسسة المنظمة وظيفياً، إذ أن الهدف الأساسي هو التركيز على

متطلبات الزبون، لذلك فان هيكل المؤسسة يجب أن ينظم عرضياً لتحقيق هذه الغاية؛

- التعريف بعمليات المؤسسة الكبرى والجزئية وتعيين لكل عملية مسؤول خاص بها.<sup>1</sup>

ثانيا: الهدف من تطبيق ستة سيجما.

- 1- زيادة الكسب والربحية.
- 2- تحسين إشباع العميل.
- 3- تعليم العمالة وزيادة إنتاجيتها.
- 4- تنمية مهارات العمالة في حل مشكلات العمل.
- 5- تخفيض النفقات الرأسمالية.
- 6- زيادة الطاقة المتاحة.
- 7- توفر مقاييس ووسائل لإدارة الأخطاء وتصحيحها.
- 8- الوصول إلى نتج دون أخطاء وعيوب.
- 9- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- 10- إحداث تغيير مستمر في العمليات بما يلبي احتياجات السوق
- 11- قياس الأداء بشكل موضوعي .
- 12- زيادة الإنتاجية العامة.
- 13- زيادة نصيب الشركة في السوق.
- 14- زيادة المبيعات.
- 15- تدعيم القدرة التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين.
- 16- تقليل وقت العمل.
- 17- المساعدة في تحقيق الأهداف الأساسية والبديلة.

ثالثا: قياس معدل ستة سيجما.

يتم قياس مستوى أو معدل سيجما بإتباع التالي:

- تحديد متطلبات العميل بدقة، واعتبار كل ما لا يضيف قيمة له خطأ يستحق التصحيح.
- تحديد معنى الانحراف ( سيجما)، واكتشاف الأخطاء وإعلانها دون تستر، ثم العمل على تصحيحها.

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره ص 31 ص 32.

-وضع هدف رقمي لاستئصال الأخطاء، بعد تحديد الأخطاء التي يراد التخلص منها كما وكيفاً، وإعلان المستوى المطلوب الوصول إليه، وهذا مما يغير من ثقافة المنظمة.

رابعاً: مبادئ ستة سيجما.

التركيز على العملية يعد عملاً هاماً وضرورياً في بيئة الأعمال، كذلك بالنسبة لكل نشاط ووظيفة أو مهمة داخل المنظمة، وبالتركيز على تفاصيل العملية فإن هناك عدداً من المبادئ والقواعد التي يجب أخذها في الاعتبار وهي:

-تحسين العمليات يجب أن يتم بشكل أساسي وفورياً وبدون تأخير.

-يرتكز تحسين العمليات من النهاية إلى النهاية.

- يتم تحسين العملية من خلال مدخل هيكلية ونظامية.

- تعتمد العمليات من خلال مدخل هيكلية ونظامية.

- توقعات العملاء هي التي تقود عملية التحسين.

- كل الأعمال يتم تحقيقها من خلال مجموعة عمليات .

- كل شخص يدير عملية ما.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: اثر تمكين العاملين على كل من الموظف والمنظمة.**

إن عملية التمكين يمكن تصورها على شكل معادلة ذات طريقتين هما إدارة المنظمة والموظف:

نجاح التمكين :إدارة ممكنة+موظف قابل للتمكين

أولاً: اثر تمكين العاملين على الموظف.

يحقق التمكين نتائج بأغلبيتها نتائج إيجابية للموظف المناسب وتتلائم مع مفهوم التمكين وهناك العديد من

المزايا التي تنجم عن تمكين الموظفين منها:

**تحقيق الانتماء:** حيث يساهم التمكين بزيادة الانتماء الداخلي للموظف، وكذلك انتمائه للمهام التي يقوم بها،

أضف إلى ذلك انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه.

**المشاركة الفاعلة:** يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز

بمستوى عالٍ من الفاعلية الهادفة.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية

الطبعة 2014ص437ص439

اكتسب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفير المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف وتحقق ذلك من خلال التنمية والتدريب.

**المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة وزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

**شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره سيما عندما يتم سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره بالتأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحته ويرى الأمور بنظرة شاملة، كذلك يرى مايقوم به خلفه ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في أهداف مشتركة فيتغير معنى العمل بالنسبة له من معنى محدود إلى معنى شامل.

**تحقيق الرضا الوظيفي:** هو احد المزايا المتحققة من نتائج التمكين حيث إن الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

**ثانيا: اثر تمكين العاملين على المنظمة.**

من أهم الآثار المترتبة على تمكين العاملين على المنظمة كالاتي:

1- زيادة ولاء العاملين بالمنظمة وذلك من خلال شعور العامل بالتمكين والتصرف بالعمل.

2- تحسين إنتاجية العامل كما ونوعا.

3- مساعدة المنظمة برامج التطوير والتجديد: حيث أن الموظف المتمكن أكثر رغبة في التغيير وقل مقاومة له.

4- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة بإضافة إلى تحقيق مؤشرات مالية جيدة.

5- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين العاملين فيما بينهم وبشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

6- يعمل على تنمية طريقة تفكير المدراء وتطوير قدراتهم الإبداعية.

**ثالثا: اثر تمكين العاملين على اتخاذ القرارات.**

التمكين يوفر اتخاذ القرارات المناسبة التي تستجيب لمطالب العملاء حيث يوفر ثلاث مطالب أساسية هي:

- 1/ **الجودة:** أي جودة القرار وفق مطالب العمل بحيث يكفل تحقيق حاجاته ويتم ذلك وفق المعايير التي يتم الاتفاق عليها بالمنظمة.
- 2/ **القبول:** أي القبول العملي للقرار يبين انه يلبي احتياجاته.
- 3/ **توقيت القرار:** أي يتم اتخاذ القرار بسرعة دون الحاجة إلى استشارة الإدارة وهذا ما يطمح إليه العميل بمعنى انه ليس هناك استرخاء في عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر جهاد عبد الرحيم محمدي مرجع سبق ذكره. ص 24 ص 27

## خلاصة الفصل:

يعد الأداء مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة من اجل تحقيق أهدافها، وهو من العوامل المهمة والضرورية لان المؤسسة بدون أداء جيد لايمكنها الوصول إلى المستوى الذي تريده، وعليه أصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي مازالت تشغل اهتمام عدد معتبر من الكتاب والباحثين في حقل التسيير نظرا لما يتحقق من هذا المفهوم من ديناميكية وتطور منذ ظهوره الأول. وهذا من منطلق أن الأداء يمثل دافع أساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

نظرا لوجود اختلافات وتفاوت بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة، توجب إيجاد نظام لتقييم الأداء ومعرفة أي من الأفراد أدائه يساهم في نمو المنظمة وتطورها وذلك بمعرفة نقاط قوة أدائه وتعزيزها وأيهم أدائه ضعيف بمعرفة نقاط الضعف والعمل على إزالتها وذلك بالتدريب والتكوين وهذه العملية سميت بنظام تقييم الأداء.

وحتى يتم ذلك لابد من القيام بعملية تقييم وقياس الأداء من طرف المختصين وذو الخبرة في هذا المجال، بالإضافة إلى وضع معايير لتحسين عمل الموظفين كتمكين العاملين، التدريب، التوجيه، وتحفيز وخلق البيئة الملائمة للعمل مما يزيد من الكفاءة والفعالية أثناء العمل، فكل هذه العوامل تؤثر على الفرد العامل وتنعكس على مستوى أدائه، وإذا تم هذا الأخير بشكل جيد تحقق المنظمة معدلات عالية من الإنتاجية وكذلك هدفها الأسمى وهو الربح وبالتالي البقاء والاستمرارية.

## الفصل الثالث

دراسة حالة لمؤسسة الصندوق

الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال

الأجراء

تمهيد:

بعد معالجتنا في الجانب النظري لأهم أسس التمكين وتحسين الأداء سنحاول من خلال هذا الفصل الثالث إسقاط تلك المفاهيم من خلال دراسة تطبيقية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتسمسيت، ومحاولة تقديم إجابات ميدانية للتساؤلات المطروحة، ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: استبيان

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء  
تيسمى.

من اختيارنا المؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء كدراسة حالة لموضوعنا لابد لنا بداية التعرف على هذه المؤسسة لذلك قسمنا المبحث هذا إلى أربع مطالب نوضح فيها بعض المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة من تعاريف والبطاقة التقنية و مصالح ومهام و الخدمات المقدمة و الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة على المستوى الوطني:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء: هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01.88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي لمؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 07.92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والذي يتضمن الصفة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي وكذلك التنظيم المالي.

يتكون الصندوق من مديرية عامة و49 وكالة وعدة مرافق صحية واجتماعية وذلك حسب المادة 62 من المرسوم التنفيذي 07.92 ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ . مديرية عامة.
- ✓ . 49 وكالة.
- ✓ . 826 مركز دفع.
- ✓ . 01 مطبعة.
- ✓ . 01 مركز عائلي
- ✓ . 20 روضة.
- ✓ . العيادة المتخصصة في الجراحة القلبية للأطفال "محمد عثمان طلبة" ببو إسماعيل+مركز إيواء الأولياء مرافقي الأطفال المرضى.
- ✓ . العيادة المتخصصة في طب العظام والتأهيل لضحايا حوادث العمل بمسبرغين.
- ✓ . 04 مراكز إشعاع.
- ✓ . 02 مراكز الارتوفونيا.
- ✓ . 04 عيادات متخصصة.
- ✓ . 49 صيدلية.
- ✓ . 34 مركز تشخيص وعلاج.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

المطلب الثاني: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت.

عندما أنشئت ولاية تيسمسيلت بصدور القانون 09/84 المؤرخ في 1984/02/04، وتطبيقا لعملية اللامركزية وتمثلت في إنشاء هيئة الضمان الاجتماعي على مستوى كل ولاية، تم إنشاء وكالة ولاية تيسمسيلت للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والذي كان في أواخر سنة 1986 بعدما كانت تابعة للوكالة الأم لولاية تيارت وتضم:

تضم الآن عدة مراكز لدفع تابعة لها وهي كالآتي:

- 1/ مركز دفع تيسمسيلت: الذي تأسس في أوت 1978 حيث يغطي البلديات التالية: تيسمسيلت، أولاد بسام، سيدي عابد، عماري، معاصم، يقدر عدد المؤمنين ب 44812.
- 2/ مركز الدفع بثنية الحد: الذي تأسس في 1979/10/06 يبعد ب 48 كلم عن مقر الولاية الذي يغطي البلديات التالية: ثنية الحد، سيدي بوتوشنت، اليوسفية، يقدر عدد المؤمنين ب 12806.
- 3/ مركز الدفع برج بونعام: الذي تأسس في 1980/05/01 يبعد ب 58 كلم عن مقر الولاية الذي يغطي البلديات التالية: برج بونعام، تملاحت، سيدي سليمان، بني لحسن، بني شعيب، يقدر عدد المؤمنين ب 10401.
- 4/ ملحقة بوقايد: تبعد ب 64 كلم عن مقر الولاية المتواجدة بمرتفعات جبال الونشريس وهي أقدم هيئة على مستوى وكالة ولاية تيسمسيلت حيث انشأت سنة 1948 وكانت تابعة للصندوق الاجتماعي لعمال المناجم كاسومين تغطي البلديات التالية بوقايد. الأزهرية. الأربعاء. يقدر عدد المؤمنين ب 4676.
- 5/ ملحقة خميستي: التي تأسست في 1988/06/15 تبعد ب 17 كلم عن مقر الولاية تغطي البلديات التالية: خميستي. العيون يقدر عدد المؤمنين ب 9707.
- 6/ ملحقة لرجام: التي تأسست في 1993/03/01 تبعد بحوالي 32 كلم عن مقر الولاية تغطي البلديات التالية لرجام. الملعب. سيدي العنتري. يقدر عدد المؤمنين ب 10169.
- 7/ ملحقة برج الأمير عبد القادر: تأسست في 1993/07/03 تبعد بحوالي 80 كلم عن مقر الولاية تغطي بلدية برج الأمير عبد القادر الذي يقدر عدد المؤمنين ب 2433.

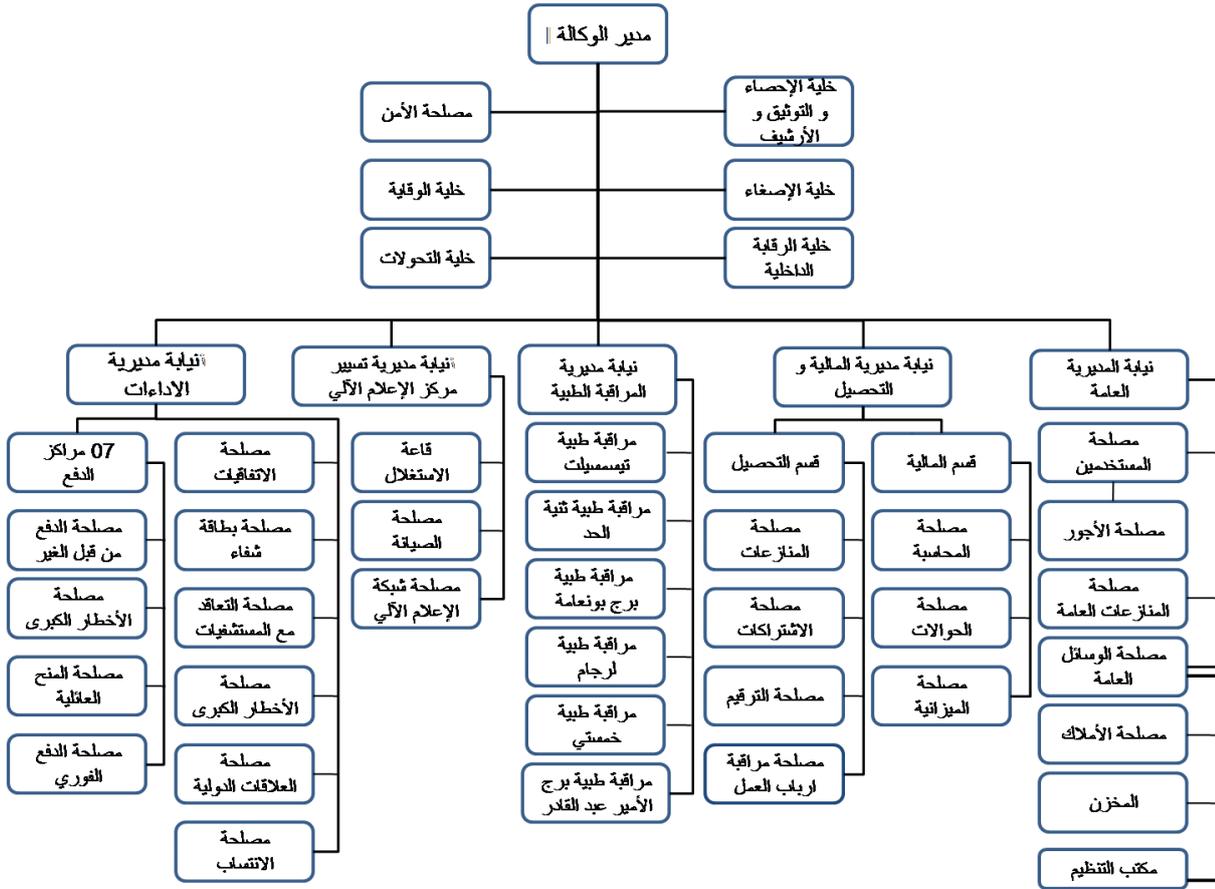
## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

. مراسلة محلية: وهي مراسلة بلدية عماري وتبعد ب17 كلم عن مقر الولاية.

. مراسلة محلية: وهي مراسلة بلدية الملعب وتبعد ب80 كلم عن مقر الولاية.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام كل المصالح.

أولا: الهيكل التنظيمي.



المصدر: بن سالم نادية، مصلحة الأرشيف والتوثيق، مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

بتسميسيلت، وثائق خاصة بالمؤسسة..

<sup>1</sup> بن سالم نادية، مصلحة الأرشيف والتوثيق، مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتسميسيلت، وثائق خاصة بالمؤسسة.

ثانيا: مهام كل المصالح.

1/ مدير الوكالة: تتمثل الوظيفة الرئيسية بضمان السير الحسن لأداء المهام داخل الوكالة .

2/ نيابة المديرية للإدارة العامة: تتكون من عدة مصالح تقوم كل مصلحة بالمهام التالية:

. مصلحة المستخدمين: تقوم بتسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والثقافية المعمول بها

وتسيير علاقات العمل، تدرس التدابير اللازمة لتحسين ظروف العمل لمستخدمي المؤسسة.

. مصلحة الأجور: تقوم بإعداد أجور العمال.

. مصلحة المنازعات: متابعة جميع القضايا الخاصة بالمنازعات العامة والتقنية .

. مصلحة الوسائل العامة: تقوم بتتبع إنجاز الاستثمارات، ضبط حاجات التجهيز، تتولى شراء الأثاث ومعدات

التسيير.

. مصلحة الأملاك: وتسهر على جرد وصيانة الأملاك العقارية للصندوق.

3/ نيابة مديرية المالية والتحصيل: وتنقسم إلى قسمين كل قسم يقوم بالمهام التالية:

. قسم المالية: تقوم بحاسبة وتولي تنفيذ العمليات المالية وتحضير مشروع ميزانية الصندوق وتنفيذه كما تقوم

بالتسيير المالي والمحاسبي الضروري لعمليات المراقبة التي يخضع لها الصندوق.

. قسم التحصيل: ويقوم بترقيم أرباب العامل وتحصيل اشتراكاتهم، ومراقبتهم عند تحريمهم من التحصيل وتتابع

المسائل المتعلقة بالمنازعات.

4/ نيابة المديرية للمراقبة الطبية: تقوم بدور المستشار الطبي لدى الوكالة، تنظم المراقبة الطبية دراسة ومراقبة

طلبات المرضى المتعلقة باداءات، تحديد مقاييس العجز والأمراض المهنية.

5/ نيابة المديرية لتسيير مركز الإعلام الآلي: دورها الدراسات المعلوماتية وتتولى إنجاز التطبيقات المعلوماتية وكذا

صيانة تجهيزات الإعلام الآلي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

6/ نيابة المديرية للاداءات: تقوم بتنظيم وتتابع تسيير الادعاءات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، تدفع لحساب الهيئات الأخرى التابعة للضمان الاجتماعي للاداءات في إطار الاتفاقيات حيث تتكون من عدة مصالح تقوم كل مصلحة بالمهام التالية:

. مصلحة الاتفاقيات: تسيير الاتفاقيات المبرمة في الصندوق والشركاء وهم الأطباء، الصيادلة، النقل الصحي، صانعي النظرات، مركز المعالجة بمياه البحر، محطات المعدنية، دوان الأعضاء الاصطناعية وبعض العيادات الخاصة.

. مصلحة بطاقة الشفاء: تقوم باستلام ملفات بطاقة شفاء ومعالجتها واستقبال البطاقات المنجزة من مركز الشخصية مع تفعيلها وتسليمها للمؤمن.

. مصلحة التعاقد مع المستشفيات: وهو مشروع قيد الانجاز يتكفل بتقسيم الفاتورات الشكلية المراسلة من طرف المستشفيات.

. مصلحة العلاقات الدولية: تتكفل بالمؤمنين الاجتماعيين المستفيدين من منح التقاعد عجز، حوادث العمل وفق الاتفاقيات الثنائية مع صناديق (فرنسا، تونس، بلجيكا) وكذلك التأمينات الاجتماعية والمنح العائلية لذوي حقوق عمال جزائريون يعملون في تلك الدول

. مصلحة الانتساب: تقوم بانتساب المؤمنين الاجتماعيين.

. خلية التحويلات: تقوم بتحويل الملفات ما بين الوكالات.

مراكز الدفع: دورها تسيير نفقات الاداءات العينية والنقدية المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية، تسيير المنح العائلية والدفع من قبل الغير.

من جهة هناك مصالح تكون تابعة مباشرة لمدير تقوم بالمهام التالية:

. خلية الإصغاء: استقبال وتوجيه ومرافقة مستعملي الضمان الاجتماعي، بغرض التسوية السريعة والنهائية لعرائضهم وتطلعاتهم.

. خلية الوقاية: المشاركة في ترقية عملية الوقاية من الأمراض المهنية وحوادث العمل وذلك عبر المراقبة لظروف العمل لدى المستخدمين، تبليغ المستخدمين بالتدابير الضرورية لوقاية من الأخطار المهنية الواجب إتباعها وتطبيقها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

- . مصلحة الإحصاء والتوثيق والأرشيف: تقوم بتجميع المعطيات والمعلومات الإحصائية ومعالجتها، جمع وإعداد الرصيد الأرشيفي ومعالجته علميا وفنيا، الحرص على تنفيذ واحترام المعالجة العلمية للأرشيف على المستوى المحلي.
- . خلية الرقابة: المراقبة الداخلية لجميع المصالح وإرسال التقارير إلى المدير والمديرية العامة.
- . مصلحة الأمن: التكفل بأمن الوكالة.

### المطلب الرابع: الخدمة المقدمة للمؤمنين:

يقدم الصندوق لمؤمنيه الخدمات التالية:

- . التامين عن المرض: يحق للعمال التعويضات المختلفة المتعلقة بالمرض هذه التعويضات تتعلق بالمؤمنين وذويهم وتمثل في:

- . اداءات العينية: التكفل بمصاريف للمؤمن أو ذوي حقوقه العلاج الصحي، وتغطي النفقات التالية: الطبية، الجراحية، الاستشفائية، الأعمال الطبية، الصيدلانية، الأجهزة، والأعضاء الاصطناعية، إعادة التأهيل الوظيفي والتأهيل المهني، العلاج والجراحة التجبيرية للأسنان، جراحة عظام الوجه والكفين، النظارات الطبية، العلاج بالمياه المعدنية وفي مجال النقل الصحي أو كل وسيلة نقل تقتضيها الحالة الصحية للمريض.
- . الاداءات النقدية: هي تعويض موجه لتعويض الدخل المفقود، عندما يضطر المؤمن التوقف المؤقت عن العمل بسبب المرض.

- . التامين على العجز: التعويض عند الإصابة بعجز أو مانع عن العمل يقدره على الأقل تساوي 50 بالمائة وعدم بلوغ السن القانونية للتقاعد.

- . التامين عن الأمومة: الاستفادة للمؤمنة من عطلة أمومة مدتها 98 يوم ويتم تسديد التعويضات اليومية خلال هذه الفترة بنسبة 100 بالمائة وكذلك التعويضات العينية.

- . التامين عن الوفاة: رأس المال الوفاة إلى ذوي حقوق المؤمن له اجتماعيا المتوفي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

. التامين عن حوادث العمل والأمراض المهنية: تعويض الاداءات العينية والتقدية عند حادث عمل او مرض صحي .

المنح العائلية: تتضمن المنح العائلية ومنحة التمدرس .

### المبحث الثاني: الاستبيان

سنحاول في هذا الجزء التعرف على اثر التمكين في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال استطلاع رأي الموظفين حول تأثير التمكين على تحسين الأداء داخل هذه المؤسسة، فيما يلي نقوم بتوضيح الطريقة المتبعة في الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة في التحليل:

#### أولاً: مجتمع الدراسة

تم اختيارهم بصفة عشوائية لأننا لم نحدد الأفراد بحد ذاتهم فقد اشتملت هذه العينة المأخوذة من كل الأقسام وهذا حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 39 استبيان واستلمنا منها 30 استبانة وقد تم توزيع الاستبيانات باستخدام الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي.

#### ثانياً: الأدوات المستخدمة في التحليل

بعد أن تم بناء الاستبيان كما تقدم، تم جمع الاستمارات دون الإشارة إلى اسم الشخص الذي ملا الاستمارة، وذلك تأكيداً لموضوع السرية والموضوعية في المعلومات حيث تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج (SPSS) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة كالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من اجل حساب :

. التكرارات النسبية والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية مع العلم انه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلمتوسط .

الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية متوسطها الحسابي.

الجدول رقم (13) : درجات مقياس الدراسة

الدرجة	خيارات الإجابة
1	موافق
2	موافق بشدة
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق بشدة

وانطلاقاً من الجدول رقم (13) حيث الأوزان الموضحة فيه وحساب حدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي نقوم بحساب المدى الكلي ( $5-1=4$ ) ثم نقوم بقسمته على عدد فئات المقياس لنحصل على المدى الجزئي للفئات كما يلي : ( $5/4=0,8$ ) وبعد ذلك نقوم بإضافته للعدد الأصغر في المقياس وهو الرقم 1 لتصبح 1,8 وهكذا نقوم بنفس العملية حتى الوصول إلى أعلى قيمة في الأوزان وهو رقم 5 الصحيح، لتصبح النتيجة على الشكل التالي :

الجدول رقم (23): مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية

الاتجاه	المتوسط المرجح
موافق	من 1 إلى 1.97
موافق بشدة	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
غير موافق	من 3.4 إلى 4.19
غير موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

### المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها، وعمقها، وتعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم فحص البيانات وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية ومعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) نموذج 19 لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبيان لمعرفة مدى موافقة عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ولتحقيق ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة .
- 2- المتوسط الحسابي (Mean) لتحديد أهمية العبارة الواردة في الاستمارة.
- 3- الانحراف المعياري (Ecart-Type) لقياس درجة الإجابات عن وسطها الحسابي، التكرارات والنسب المئوية: لوصف آراء العينة المدروسة حول متغيرات الدراسة.
- 4- معامل الارتباط ..... لاختبار فرضية الدراسة.

### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من صدق الاستبيان ، تم استخدام برنامج (SPSS) من خلال استخراج معامل الثبات الداخلي كرونباخ-ألفا، حيث بلغ كرونباخ الداخلي لجميع فقرات الاستبيان (0,987) مما يدل على أنها قيمة ممتازة على ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد و الاستفادة من نتائجه في التفسير .

جدول رقم(3.3)

رقم الجزء	الجزء	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التمكين	10	0,984
2	الأداء	11	0,992
	جميع الفقرات	21	0,987

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وSPSS

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ينحصر بين (0,984 و0,992) بلغ معامل الثبات لجميع الفقرات (0,987) مما يدل على تمتع فقرات الاستبيان بمعامل ثبات كبير .

### المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة

بعدما استرجعنا نتائج الاستبيان الموزعة على جميع الفئة المستوجبة، بدأنا بعملية فرزها للتأكد أنها كلها سليمة وقابلة للدراسة، فقمنا بإدراج البيانات في برنامج الأساليب الإحصائية الاجتماعية SPSS التي طبق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي وكذلك الإحصاء التطبيقي وما يتعلق بمقياس النزعة المركزية ( مقاييس التشتت، الوسط الحسابي، معامل الثبات ....).

### المطلب الأول : تحليل جزء البيانات الشخصية

تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تضمنت الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري والجدول التالية تظهر الخصائص الشخصية للعينة.

الجدول رقم (4.3) : الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	17	56,7
	أنثى	13	43,3
العمر	أقل من 30 سنة	8	25,7
	30 إلى 40 سنة	15	50
	أكثر من 40 سنة	7	23,3
الحالة الاجتماعية	أعزب	8	26,7
	متزوج	21	70,0
	مطلق	1	3,3
المؤهل العلمي	ثانوي	8	26,7
	جامعي	15	50,0
المستوى الوظيفي	دراسات عليا	7	23,3
	موظف	16	53,3

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

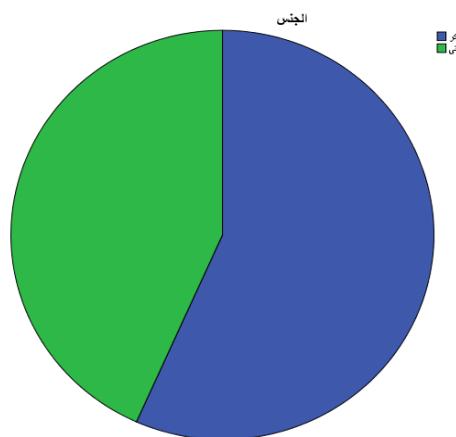
13,3	4	رئيس قسم	عدد سنوات الخبرة
33,3	10	عامل	
23,3	7	أقل من 5 سنوات	
36,7	11	5-10 سنوات	
16,7	5	10-15 سنة	
6,7	2	من 15 إلى 20 سنة	
16,7	5	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

### 1. الجنس:

نلاحظ من الجدول رقم (4.3) أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث ب 13,4%. حيث أن من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة نسبة تقدر ب 43,3% إناث وهي الفئة الأقل، في حين الذكور بنسبة تقدر ب 56,7%.

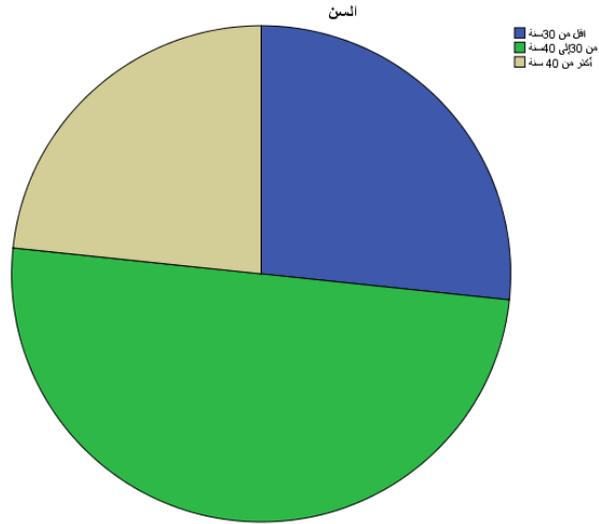
الشكل رقم ( 1.3 ): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

25,7	8
50	15
23,3	7



### 2. السن:

من الجدول رقم (4.3) فيما يتعلق بفئات العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية (30 إلى 40 سنة) قد تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار (15) وبنسبة (50%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بتكرار (8) وبنسبة مئوية تقدر بـ (25,7%)، أما الفئة (أكثر من 40 سنة) فقد بلغت النسبة 23,3% بتكرار (7).

### 3. الحالة الاجتماعية:

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم 4.3 أن نسبة المتزوجين في عينة الدراسة أكبر من نسبة العزاب حيث بلغت نسبة المتزوجين 70% في حين بلغت نسبة العزاب 26,7%، أما نسبة المطلقين بلغت 3,3%.

### 4. المؤهل العلمي:

من الجدول رقم (4.3) تبين أن نسبة 50,0% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 23,3% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى دراسات عليا في حين كان الأفراد

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

ذوي المستوى الثانوي يمثلون ما نسبته 26,7% ومن خلال هذه النسب نلاحظ أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تملك قدرات ومهارات لشغل الوظائف.

### 5. المستوى الوظيفي:

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم 3.4 أن نسبة الموظفين تراوحت ب 53,3% تليها فئة العمال بنسبة 33,3% أما نسبة رؤساء الأقسام بلغت 13,3% وتفسر عملية توزيع المستويات إلى طبيعة المهام والمسؤوليات في بيئة العمل والتي تتحدد وفقا للمستوى العلمي والخبرة والكفاءة العلمية.

### 6. عدد سنوات الخبرة:

من خلال الجدول رقم (3.4) أن نسبة 23,3% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات و36,7% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح خبرتهم بين (10.5) سنوات وكذلك نسبة 16,7% من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من (10.15) سنة والذين سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (15.20) كانت نسبتهم من أفراد مجتمع الدراسة 6,7% وأما الذين فاقت خبرتهم أكثر من 20 سنة بلغت نسبتهم 16,7%

### 7. الراتب الشهري:

من خلال الجدول رقم 3.4 نلاحظ أن الفئة العمرية التي راتبها أكثر من 40000 دج تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار 19 وبنسبة 63,3% تليها الفئة التي راتبها ما بين 20000 دج الى 40000 دج بتكرار 8 وما يقدر بنسبة 26,7% وأما الفئة التي يقل راتبها عن 20000 تحصلت على نسبة 10% بتكرار 3.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة (التمكين)

الجدول رقم (5.3) : التمكين

الرتبة	الاتجاه	الاختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				ت	%								
5	موافق	1,184	2,10	1	3	7	13	6	ت	توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة للعاملين			
				3,3	10,0	23,3	43,3	20,0	%				
3	موافق	1,085	2,17	1	2	8	10	9	ت	توفر إدارة المؤسسة التدفق المستمر للمعلومات التي يحتاجها العاملون للإنجاز أعمالهم			
				3,3	6,7	26,7	33,3	30,0	%				
4	موافق	1,195	2,13	1	3	8	13	5	ت	تولي إدارة المؤسسة اهتماما بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون			
				3,3	10,0	26,7	43,3	16,7	%				
8	موافق	1,129	1,96	1	1	9	15	4	ت	يقوم رئيسي المباشر بمتابعة أدائي وتقديم المشورة والدعم في المهام المفوضة لي باستمرار، ولا يتدخل في عملي			
				3,3	3,3	30,0	50	13,3	%				
8	موافق	1,217	1,96	2	1	6	15	6	ت	تحرص إدارة المؤسسة على تدريب وتأهيل العاملين وإثارة حماسهم واستعدادهم فنيا وسلوكيا لممارستهم مهارات العمل الجماعي والتعاون			
				6,7	3,3	20,0	50,0	20,0	%				
7	موافق	1,231	2,00	2	1	7	15	5	ت	لدى إدارة المؤسسة الثقة المطلقة في قدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم			
				6,7	3,3	23,3	50,0	16,7	%				
1	موافق	1,404	2,40	3	4	7	12	4	ت	تعمل إدارة المؤسسة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات			
				10,0	13,3	23,3	40,0	13,3	%				

التمكين

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

9	موافق	1,166	1,66	1	2	6	17	4	ت	تعمل إدارة المؤسسة على منح السلطة الكافية للعاملين لانجاز المهام
				3,3	6,7	20,0	56,7	13,3	%	
2	موافق	1,156	2,20	1	2	11	12	4	ت	منح القيادات الإدارية في جميع المستويات فرص اتخاذ القرارات بصدد المواقف والمشكلات دون الرجوع إلى حسم تلك المواقف في المستويات الأعلى
				3,3	6,7	36,7	40,0	13,3	%	
6		1,257	2,06	1	4	6	15	4	ت	إدارة المؤسسة تقوم بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة
				3,3	13,3	20,0	50,0	13,3	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

نستخلص من الجدول رقم (5.3) أن عبارة تعمل إدارة المؤسسة على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدره (2.40) بانحراف معياري يبلغ (1.404) . بدرجة موافق لان قيمة هذا المتوسط تنتمي الى الفئة (1.8 . 2.59) حسب مقياس ليكارت الخماسي تليها عبارة منح القيادات الادارية في جميع المستويات فرص اتخاذ القرارات بصدد المواقف والمشكلات دون الرجوع الى حسم تلك المواقف في المستويات الاعلى جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.20) وانحراف معياري قدره (1.156) نفس الشيء مع العبارات الأخرى جاءت العبارة رقم 2 تليها . 103.1.6.4.5 نلاحظ أغلبية الأفراد المستجوبين موافقين على عبارات التمكين وهذا يعني على وجود شبه اتفاق بين عينة الدراسة. إضافة إلى ذلك من خلال الموافقة على العبارات المختلفة نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على التمكين في مختلف مستوياته من مشاركة المعلومة إلى مشاركة اتخاذ القرار إلى التفويض فالتمكين.

## الفصل الثالث :دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

### المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع(الأداء)

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	موافق	1,275	2,26	2	3	7	11	7	ت	العمل بالمؤسسة يشبع حاجاتي من تقدير واثبات الذات.
				6,7	10,0	23,3	36,7	23,3	%	
1	موافق	1,176	2,30	2	2	8	9	9	ت	العمل بالمؤسسة يدفعني لبذل المزيد والإحساس بالرضا عن وظيفتي ورؤسائي.
				6,7	6,7	26,7	30,0	30,0	%	
6	موافق	1,195	2,13	1	2	9	13	5	ت	يتميز العاملون بمقاومة ضغوط العمل وارتفاع الدافعية الذاتية لديهم.
				3,3	10,0	26,7	43,3	16,7	%	
4	موافق	1,270	2,20	2	2	9	13	4	ت	يلتزم العاملون بالدوام الرسمي للمؤسسة.
7	موافق	1,257	2,06	6,7	6,7	30,0	43,3	13,3	%	
8	موافق	1,159	1,96	2	2	6	14	6	ت	يوجد تجانس و روح الفريق بين عمال المؤسسة.
				6,7	6,7	20,0	46,7	20,0	%	
3	موافق	1,270	2,23	1	2	7	15	5	ت	هناك شعور بالمسؤولية لدى عمال المؤسسة تجاه العمل.
				3,3	6,7	23,3	50,0	16,7	%	
9	موافق	1,188	1,86	1	5	7	13	4	ت	يتميز عمال المؤسسة

الأداء

## الفصل الثالث: دراسة حالة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

				3,3	16,7	23,3	43,3	13,3	%	بالإبداع في أداء مهامهم.
1	موافق	1,317	2,30	1	2	6	17	4	ت	يلتزم العاملون بربط مصالحهم الفردية بمصلحة العامة للمؤسسة.
				3,3	6,7	20,0	56,7	13,3	%	
5	موافق	1,234	2,16	2	4	7	12	5	ت	تلاحظ المؤسسة زيادة في الانتاجية إلى زيادة في الإنتاجية.
				6,7	13,3	23,3	40,0	16,7	%	
9	موافق	1,136	1,86	2	3	4	11	10	ت	تلتزم المؤسسة بالجودة في تقديم خدماتها.
				6,7	10,0	13,3	36,7	33,3	%	
5	موافق	434.1	2,16	1	2	5	16	6	ت	تشهد المؤسسة زيادة في قدراتها التنافسية.
				3,3	6,7	16,7	53,3	20,0	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول رقم (6.3) يمكن استخلاص مايلي: جاءت عبارتي رقم 2 و 7 في الترتيب الاول بمتوسط معياري قدره (2.30) وانحراف معياري قدره (1.176) والعبارة رقم 7 بلغت (1.317) بدرجة موافق ونفس الشيء مع العبارات الاخرى فكلها كانت بدرجة موافق .

### المطلب الرابع: اختبار صحة فرضيات الدراسة

قبل القيام باختبار هذه الفرضية، نقوم أولاً بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين التمكنين كمتغير مستقل، ونرمز له بـ (A) والأداء كمتغير تابع ونرمز له بـ (B)، ثم نقوم بتقدير معاملات النموذج الدرسي، وفي الأخير نقوم بتقييمه و اختبار فرضية الدراسة .

1- تكون نموذج الدراسة: من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج (SPSS) اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة، لذلك تم الاعتماد

في تمثيله على المعادلة العامة لمستقيم :  $(Y=a + bx)$

$$Y=1.014+0.009X$$

حيث أن  $b$  تمثل الخط المستقيم ( ميله) ونعني بها معدل التغير في قيمة  $Y$  عندما تتغير قيم المتغير المستقل  $X$  وحدة واحدة أما  $a$  فتمثل معامل التقاطع ( ثابت المعادلة) أو المسافة بين  $0$  وتقاطع خط الانحدار مع المحور.

## 2- تقييم نموذج الدراسة :

من أجل تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة - بين التمكين والاداء ، نُجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترحة يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين التمكين والاداء، ويتكون هذا الاختبار من عدة مقاييس أهمها : معامل الارتباط، معامل التحديد.

## -معامل الارتباط ( $r$ ) :

بحساب معامل الارتباط بين التمكين والأداء نجد أن  $r_{ab}=0,823$  وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين التمكين والأداء لأن  $r_{ab}$  أكبر من  $0.05$  وطردية لان إشارته موجبة فكلما زاد التمكين أدى إلى تحسين الأداء بشكل قوي .

## -معامل التحديد ( $R^2$ ) :

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن العلاقة  $A$  بـ  $B$  ، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد، كلما كانت العلاقة بين  $A$  و  $B$  متينة و قوية و النموذج الرياضي المقترح واقعيًا و صحيحًا.

وبحساب معامل التحديد نجد أن  $R^2_{ab}=0.67$  تدل على أن ما نسبته  $67\%$  من تغييرات في تحسين الأداء سببه تغييرات في التمكين، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

### خلاصة الفصل

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول اثر التمكين في تحسين أداء مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتسمييلت، وهذا من خلال معرفة اتجاهات وأراء بعض عمال المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاهتمام الأكبر لادارة الموارد البشرية وتحديد قدراتها وذلك بتوظيف قدرات المؤسسة الراغبة في التطوير والتجديد، وكما تسعى لتفعيل الأنظمة التقنية المساعدة في عملية الاتصال بين المستويات وتفعيل وزيادة القدرات والمهارات في تحقيق أهداف المؤسسة .

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عنصر ديناميكي ويؤدي عند تمكينه إلى أحسن النتائج، وطاقة مبدعة وخلاقة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة عند الاهتمام به، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمنظمة، ويحقق لها استمراريتها. وسعياً منا إلى إظهار مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسات تطرقنا في بحثنا إلى أثر تمكين العاملين على أداء المؤسسات من خلال التعرف على التمكين ومبادئه ومتطلباته، وأهم مراحل وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى وكذلك تطرقنا إلى الأداء وأنواعه وخطوات تحسين الأداء، وتأثير التمكين على أداء العاملين وعلى أداء المؤسسات، ولإسقاط الدراسة على واقعنا قمنا بدراسة حالة المؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت.

## نتائج الدراسة:

كخلاصة لدراسة إشكالية تمكين العاملين، ومحاولة الإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية للتأكد من صحة الفرضيات، نتطرق إلى مختلف النتائج التي تم التوصل إليها نهاية هذا البحث:

تم التأكد من صحة الفرضية الأولى "المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسة." من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري ومن خلال الأسئلة التي تضمنتها الاستبانة

تفويض السلطة يحسن من أداء المؤسسات

إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل يساهم في تحسين أداء العاملين وأداء المؤسسات

. وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند ( $a=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أهم النتائج:

. هناك علاقة خطية طردية قوية بين التمكين والأداء لان معامل الارتباط اكبر من 0.05.

. كلما زاد التمكين أدى إلى تحسين الأداء.

.المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بشكل جماعي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات.

. تفويض السلطة والصلاحيات للعمال يزيد من تحسين الأداء في المؤسسات.

### التوصيات والاقتراحات:

. زيادة الاهتمام بالتمكين لما لذلك من دور في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسات.

. إيضاح مفهوم التمكين لمسئولي وأفراد هيئة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من خلال

اللقاءات والاجتماعات والبرامج التدريبية.

. تهيئة بيئة مناسبة بهيئة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بما يدعم التمكين، من خلال تبني

التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد وتبادل المعلومات.

. العمل على زيادة التمكين في إدارة هيئة هذه المؤسسة وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كتعريف

لانجاز الأعمال وتشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية.

. العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية والتشدد في تنفيذ المسائل

الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة بانجاز ما يوكل إليهم من مهام وهو ما يوفر

هامش من الحرية للموظفين في انجاز أعمالهم.

. زيادة تفويض المهام والصلاحيات المرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات.

. تعزيز آلية الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم.

### افاق الدراسة:

رغم محاولتنا لإثراء البحث بالمعلومات اللازمة والضرورية إلا انه لا يخلو أي بحث من الأخطاء، وهذا لظهور

التمكين في الآونة الأخيرة وأهميته، ويتطلب هذا الموضوع عدة بحوث للإلمام به، لذلك نفتح باب البحث في هذا

المجال للدفعات القادمة ونشجعهم على القيام بالبحوث المتعلقة بالتمكين، باعتبار أن هناك العديد من النقاط

تتطلب الشرح والتفصيل، وأملنا في الأخير ان يكون هذا البحث نقطة انطلاق للوصول إلى معرفة جديدة، وفيما

يلي بعض الجوانب التي يمكن ان تكون مواضيع للبحث في المستقبل:

. دور ثقافة التمكين في تطوير اداء العاملين.

. علاقة التمكين بالإثراء الوظيفي وأثره على أداء العاملين.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا الكتب:

1. إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي 2013.
2. احمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.
3. احمد عريقات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، 2013.
4. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة 2010.
5. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، طبعة 2015.
6. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة 2004.
7. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال دار إثراء 2008.
8. ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
9. زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، طبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
10. سلمان زيدان، إستراتيجية إدارة الوقت والتغيير، الطبعة الأولى، عمان، إدارة المناهج للنشر والتوزيع، 2011.
11. سيد محمد جاد الرب القيادة الإستراتيجية، طبعة 2012.
12. عاطف جابر طه، شرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، طبعة الأولى، دار الأكاديمي للعلوم، 2014.
13. عبد الله الطائي وعيسى قدادة، الطبعة العربية، دار اليازوري، 2008.
14. محمد جاسم الشعبان والدكتور محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة، طبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع 2014.
15. محمد طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، الطبعة الأولى 2008.

16. محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014.
17. محمد عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية،
18. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء . تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014/2015.
19. مفيدة عيسى يحيوي وآخرون، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
20. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، طبعة الأولى، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.
- ثانيا: الأطروحات والرسائل**
1. اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، فلسطين، رسالة ماجستير 2008.
2. برني فاطمة، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه.
3. بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين جامعة الجزائر
4. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، شهادة ماجستير، 2013/2014.
5. دداش أمينة، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية جامعة سعيده.
6. رزق الله حنان، اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، شهادة ماجستير، 2009/2010.
7. ساحي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسطي، جامعة وهران 02، شهادة ماجستير.
8. طالب محمد أبو عليم، اثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، جامعة الشرق الأوسط، شهادة ماجستير 2014.
9. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، 2001/2002.
10. عبد القادر سعيد، ضغوط العمل وأثره على أداء الموظفين، فلسطين رسالة ماجستير.

11. عذارى سعود الهاجري، اثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط 2011
12. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، شهادة ماجستير.
13. عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير، 2013/2012.
14. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، شهادة ماجستير.
15. غازي حسن عودة الحلابية، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، شهادة ماجستير، 2013.
16. فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأقصى، درجة ماجستير 2016.
17. كرمية توفيق، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير.
18. محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، جامعة حسنية بن بوعلي شلف، أطروحة دكتوراه، 2014.
19. محمد يوسف الزامل، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، شهادة ماجستير، 2015.
20. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، شهادة ماجستير، 2012/2011.

#### المجلات:

1. سميرة محمد مبارك النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة، جامعة الحسين بن طلال للبحوث: مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا / المجلد 3 العدد 1/2017.

مواقع الانترنت

1/T Stream <jspui>DS pace.univ-bikaidz por وفاء العمري آلية التمكين الإداري

2/<https://www-asjp-cerist-d> في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الحوكمة ودورها

3/http://hrdiscussion.com/hr3124html

4/http://hrdiscussion.com/hr83271.html

5/Htps://hrdiscussion .com./hr64060.html.

## الملحق 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### إستبانة لدراسة الحالة

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال تحت عنوان أثر التمكين في تحسين أداء المؤسسات، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على واقع ممارسة التمكين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وأثره في تحسين أدائها، لذلك نرجو منكم تعبئتها بوضع العلامة ( X ) عند الإجابة المناسبة، ملتسبين منكم الدقة في ذلك لإعطاء المصدقية والموثوقية اللازمين لموضوع الدراسة، مع العلم أن هذه المعلومات ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم.

الطالبتين: بلهوارى حميدة

داد عائشة

مفهوم التمكين: هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار. أو " يعني خلق ظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة. "

الأداء: يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعرف على انه "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. "

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يناسبك لكل محاور الاستبيان.

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/الجنس: ذكر  أنثى
- 2/السن: . اقل من 30 سنة  . من 30 إلى 40 سنة  . أكثر من 40 سنة
- 3/ الحالة الاجتماعية: . أعزب  . متزوج  . مطلق
- 4/المؤهل العلمي: . ثانوي  . جامعي  . دراسات عليا
- 5/ المستوى الوظيفي: . موظف  . رئيس قسم  . عامل
- 6/عدد سنوات الخبرة: . اقل من 5 سنوات  . من 5 إلى 10 سنوات  . من 10 إلى 15  . من 15 إلى 20 سنة  . أكثر من 20 سنة
- 7/الراتب الشهري: . اقل من 20.000 دج  . من 20.000 إلى 40.000 دج  . أكثر من 40.000 دج

### المحور الثاني: التمكين

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة للعاملين.					
2	توفر إدارة المؤسسة التدفق المستمر للمعلومات التي يحتاجها العاملين للإنجاز أعمالهم.					
3	تولي إدارة المؤسسة اهتماما بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون.					
4	يقوم رئيسي المباشر بمتابعة أدائي وتقديم المشورة والدعم في المهام المفوضة لي باستمرار، ولا يتدخل في عملي.					
5	تحرص إدارة المؤسسة على تدريب وتأهيل العاملين وإثارة حماسهم واستعدادهم فنيا وسلوكيا لممارستهم مهارات العمل الجماعي والتعاون.					

					6	لدى إدارة المؤسسة الثقة المطلقة في قدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.
					7	تعمل إدارة المؤسسة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
					8	تعمل إدارة المؤسسة على منح السلطة الكافية للعاملين لإنجاز المهام.
					9	منح القيادات الإدارية في جميع المستويات فرص اتخاذ القرارات بصدد المواقف والمشكلات دون الرجوع إلى حسم تلك المواقف في المستويات الأعلى.
					10	إدارة المؤسسة تقوم بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة.

### المحور الثالث: الأداء

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	العمل بالمؤسسة يشبع حاجاتي من تقدير واثبات الذات.					
2	العمل بالمؤسسة يدفعني لبذل المزيد والإحساس بالرضا عن وظيفتي ورؤسائي.					
3	يتميز العاملون بمقاومة ضغوط العمل وارتفاع الدافعية الذاتية لديهم.					
4	يلتزم العاملون بالدوام الرسمي للمؤسسة.					
5	يوجد تجانس و روح الفريق بين عمال المؤسسة.					
6	هناك شعور بالمسؤولية لدى عمال المؤسسة تجاه العمل .					
7	يتميز عمال المؤسسة بالابداع في اداء مهامهم.					
8	يلتزم العاملون بربط مصالحهم الفردية بمصلحة العامة للمؤسسة.					
9	تلحظ المؤسسة زيادة في الانتاجية إلى زيادة في الإنتاجية.					
10	تلتزم المؤسسة بالجودة في تقديم خدماتها.					
11	تشهد المؤسسة زيادة في قدراتها التنافسية.					